



TESIS DOCTORAL

**LA MARCA Y OTROS RECURSOS INTANGIBLES
(Identidad, Imagen, Reputación, Responsabilidad social)
EN LA COMUNICACIÓN DE LAS PRINCIPALES
CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS
A TRAVÉS DE SUS SEDES WEB**

GEMMA LUENGO CHÁVEZ

DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Conformidad de los directores:

Fdo.: M^a Victoria Carrillo Durán

Fdo.: Ana Castillo Díaz

2015

Ad maiora

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a mis directoras de tesis, M^a Victoria Carrillo y Ana Castillo, su esfuerzo en la supervisión de esta tesis, así como haberme dado tantas oportunidades y creer en mi capacidad para llevar a buen puerto este proyecto.

Mi agradecimiento se dirige también a todos los expertos que generosamente han aportado sus opiniones y valoraciones en el panel Delphi, a los doctores Manuel Ramírez y Pablo Márquez por su ayuda, a mis compañeros Ángel y Helena por su apoyo, así como a todas aquellas personas que han contribuido, de una forma u otra, en mucho o en poco, aquí o allá, a que esta tesis sea una realidad.

Espero que Alicia, Chicky, Javi, María y Sherezade me perdonen el tiempo que no les he dedicado últimamente, que prometo muy pronto recuperar. Quiero también dar las gracias a mis amigos por su paciencia y ánimos, y en especial a Alberto, por quererme tanto y de tantas maneras, y al que aseguro muchas cosas buenas por llegar.

Pero, sobre todo, quiero agradecer a mi familia su comprensión y amparo durante todo este periplo. A mi madre, Pilar, que me ha dado tiempo y vidas extra para poder sacar adelante este trabajo, a mi padre Aniceto, pues con su empeño todo es posible, y a mi hermano Héctor, víctima de los gráficos y colaborador inestimable.

Y por último, GRACIAS a mis abuelos, a Águeda y Calixta que siempre han estado, y Emilio y José que siempre estarán.

Contenido

Introducción	15
Justificación e interés del objeto de estudio	17
Objetivos y metodología de la investigación	23
Estructura de la tesis.....	24

BLOQUE I. ESTADO DE LA CUESTIÓN

1) Las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo	28
1.1. El turismo y su relevancia.....	29
1.1.1. Evolución y concepto de turismo	29
1.1.1.1. Definición de turismo.....	31
1.1.2. Valor y relevancia del turismo.....	34
1.1.2.1. La importancia del turismo en España.....	39
1.1.2.2. Retos y tendencias futuras	42
1.1.3. Investigación en torno al turismo	43
1.1.3.1. Investigación en torno a la comunicación en el sector hotelero	45
1.2. Las cadenas hoteleras dentro de las industrias turísticas.....	51
1.2.1. Las empresas turísticas.....	52
1.2.1.1. El producto/servicio turístico.....	54
1.2.2. El sector hotelero	57
1.2.2.1. La oferta hotelera.....	57
1.2.3. Las cadenas hoteleras	61
1.2.3.1. Organización de las cadenas hoteleras.....	63
1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: relevancia y delimitación.....	69
1.3.1. Evolución de las cadenas hoteleras españolas	69
1.3.2. Principales cadenas hoteleras españolas en la actualidad: El ranking Hosteltur	73
1.3.3. Clasificación de las principales cadenas hoteleras españolas.....	82
2) Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva	85
2.1. El papel de los intangibles en el sector hotelero	85
2.1.1. La ventaja competitiva en el sector hotelero.....	92
2.1.1.1. Teoría de recursos y capacidades: un enfoque hacia el corazón de la empresa	93
2.1.1.2. Empresas hoteleras y ventaja competitiva.....	98
2.1.2. Del marketing y la gestión de intangibles en el sector hotelero	105
2.1.2.1. La teoría de los stakeholders	110
2.1.3. Los intangibles en el sector turístico y hotelero.....	115
2.2. La gestión de los recursos intangibles y su comunicación en las cadenas hoteleras	117
2.2.1. Identidad	122
2.2.1.1. Evolución y concepto de identidad corporativa.....	123
2.2.1.1.1. Características de la identidad corporativa	127
2.2.1.1.1.1. Identidad Visual Corporativa	129
2.2.1.1.1.2. Cultura Corporativa	129
2.2.1.2. Valor y gestión de la identidad corporativa	130
2.2.1.3. Identidad corporativa en las cadenas hoteleras	132
2.2.2. Imagen	134
2.2.2.1. Evolución y concepto de imagen corporativa.....	134
2.2.2.1.1. Características de la imagen corporativa	138
2.2.2.2. Valor y gestión de la imagen corporativa	141
2.2.2.3. Imagen corporativa en las cadenas hoteleras	143

2.2.3. Reputación corporativa	145
2.2.3.1. Evolución y concepto de reputación corporativa.....	146
2.2.3.1.1. Características de la reputación corporativa.....	152
2.2.3.2. Valor y gestión de la reputación corporativa.....	156
2.2.3.3. Reputación corporativa en las cadenas hoteleras.....	158
2.2.4. Responsabilidad social corporativa.....	159
2.2.4.1. Evolución y concepto de responsabilidad social corporativa.....	160
2.2.4.1.1. Características de la responsabilidad social corporativa.....	164
2.2.4.2. Valor y gestión de la responsabilidad social corporativa.....	168
2.2.4.3. RSC en las cadenas hoteleras	170
2.2.5 La marca corporativa	173
2.2.5.1. Evolución y concepto de marca	174
2.2.5.1.1. Características de la marca.....	178
2.2.5.2. Valor y gestión de la marca.....	183
2.2.5.3. La marca corporativa en las cadenas hoteleras.....	188
2.3. La marca como punto de encuentro de los intangibles	192
3) La comunicación online de las cadenas hoteleras: sedes web	198
3.1. La relevancia de Internet en el sector hotelero	198
3.1.1. La sociedad de la información y las TIC	199
3.1.1.1. La red de redes: Internet en la actualidad	202
3.1.1.2. Internet y la oferta hotelera.....	205
3.1.1.2.1. Internet como canal de venta en el sector hotelero	207
3.1.1.2.1. Oportunidad: La compra a través de dispositivos móviles.....	210
3.1.1.2.2. Amenaza: El consumo colaborativo P2P y alojamiento extra hotelero.....	212
3.1.1.3. Internet y la demanda hotelera	214
3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom	216
3.2. Principales canales de comunicación e interrelación en Internet.....	218
3.2.1. La Web social e interactiva	218
3.2.1.1. La interactividad.....	222
3.2.2. Medios sociales.....	225
3.3. Las sedes web en la comunicación de las cadenas hoteleras	230
3.3.1. Comunicación corporativa online.....	230
3.3.1.1. De la marca corporativa a la marca experiencia online	235
3.3.1.2. El auge de la reputación online.....	241
3.3.2. El control de la comunicación online por las cadenas hoteleras	246
3.2.3. Las sedes web como punto de encuentro.....	252
3.2.3.1. Delimitación del término sede web	252
3.2.3.2. Características de la web hotelera.....	256
3.2.3.3. Sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas	259

BLOQUE II. INVESTIGACIÓN

4) Hipótesis.....	263
5) Diseño metodológico de la investigación	270
5.1. Descripción teórica de la metodología propuesta	270
5.1.1. Investigación cualitativa: el método Delphi.....	271
5.1.2. Análisis de contenido.....	276
5.1.3. Conceptos empleados y fases de la investigación	280
5.2. Fase I: Formulación del modelo de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas	283
5.2.1. Diseño inicial del modelo.....	283

5.2.1.1. Variables	285
5.2.1.2. Parámetros y sus correspondientes ítems	287
5.2.1.3. Indicadores.....	294
5.2.2. Panel de expertos Delphi y cuestionario	297
5.2.2.1. Diseño del cuestionario.....	300
5.2.3. Definición del modelo y posturas adoptadas	303
5.3. Fase II: Análisis de las sedes web.....	310
5.3.1. Selección de la muestra y unidades de análisis	310
5.3.2. Escalas de medición empleadas	312
5.3.2.1. Elaboración de la ficha de análisis	317
5.3.3. Ponderación de los resultados	320

BLOQUE III. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6) Resultados	328
6.1. Resultados generales obtenidos por las sedes web: variables y parámetros.....	329
6.1.1. Resultados específicos: Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de las variables independientes	336
6.1.1.1. Resultados parámetros identidad	336
6.1.1.2. Resultados parámetros RSC.....	338
6.1.1.3. Resultados parámetros reputación	340
6.2. Resultados de la observación de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas: ítems.	342
6.2.1. Resultados ítems identidad.....	342
6.2.1. Resultados ítems RSC	346
6.2.1. Resultados ítems reputación.....	349
6.3. Resultados a considerar para la mejora de las sedes web: indicadores.	352
7) Conclusiones	360
7.1. Cumplimiento de los objetivos inicialmente propuestos	360
7.2. Valoración y contraste de las hipótesis de investigación.....	364
7.3. Consecuencias de la investigación	378
7.3.1. Principales aportaciones	379
7.3.2. Límites de la investigación y posturas adoptadas	387
7.3.3. Posibles líneas de investigación futura	389
Bibliografía.....	393
Anexo I: Rankings globales Hosteltur de cadenas hoteleras españolas en 2014.....	413
Grandes cadenas (más de 1.000 habitaciones)	413
Pequeñas cadenas (menos de 1.000 habitaciones).....	414
Anexo II: Expertos participantes en el panel Delphi.....	416
Anexo III: Cuestionario	421

Figuras

Figura 1. Naturaleza del turismo	29
Figura 2. Centros y agentes del turismo	33
Figura 3. Tendencias y proyecciones del turismo 1950-2030	36
Figura4. El turismo a nivel mundial	37
Figura 5. Impactos del turismo	38
Figura6. Turismo internacional en España.....	40
Figura7. El iceberg de la actividad turística	52
Figura 8. Cadena de valor turístico-vacacional.....	53
Figura 9. Descripción del sector turismo.....	54
Figura 10. Características del servicio.....	55
Figura 11. Plazas hoteleras por 1000 habitantes.....	60
Figura 12. Encuesta de ocupación hotelera: número de establecimientos en España	61
Figura 13. Estrategias de expansión internacional de las Cadenas Hoteleras.....	66
Figura 14. Peso de las principales cadenas hoteleras españolas.....	76
Figura 15. Los recursos intangibles.....	89
Figura 16. Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva.....	94
Figura 17. Estructura de la estrategia basada en los recursos.....	95
Figura 18. La ventaja competitiva según la teoría de recursos y capacidades.....	95
Figura 19. Los intangibles en la teoría de recursos y capacidades.....	97
Figura 20. Modelo de la calidad del servicio percibida de Parasuraman et al.	101
Figura 21. Marketing en el sector servicios	103
Figura 22. Fidelización del turista y ventaja competitiva.....	103
Figura 23. Consecución y mejora de la fidelidad	104
Figura 24. Creación de valor en turismo.....	106
Figura 25. La teoría de los recursos y capacidades y el marketing relacional en la obtención de ventajas competitivas.	109
Figura 26. Stakeholders del hotel.....	112
Figura 27. El marketing corporativo actual como puente entre la teoría de recursos y capacidades y el marketing relacional.....	118
Figura 28. La comunicación espiral	121
Figura29. Elementos que conforman la identidad corporativa	128
Figura 30. La imagen como síntesis de la identidad	136
Figura 31. Imagen en el turismo	143
Figura 32. Modelo conceptual de la calidad de servicio percibida de Grönroos.....	144
Figura 33. Reputación corporativa VS Imagen corporativa.....	150
Figura34. Configuración de la reputación.....	154
Figura35. Dimensión axiológica de la organización.....	154
Figura36. El impacto de la ventaja reputacional	155
Figura 37. Triple cuenta de resultados.....	165
Figura 38. Pirámide de responsabilidades de la empresa.....	166
Figura39. Sistema semiótico de la marca.....	176
Figura 40. Etapas evolutivas de la marca y valores asociados a ellas	179
Figura 41. Diferencias entre la marca corporativa y la marca de producto.....	182
Figura 42. El modelo de valor de la marca de Aaker.....	185
Figura 43. Portfolio de marcas de InterContinental Hotels Group.....	190
Figura 44. Modelo conceptual de interrelación entre recursos intangibles corporativos de valor estratégico	196
Figura 45. Algunas definiciones del término TIC.....	201
Figura 46. Evolución del uso de las TIC en las empresas hoteleras.....	206
Figura 47. Top 10 países europeos en ventas online de estancias en hoteles.....	208
Figura 48. Reservas online de hotel por canal. Europa 2012-2017	209
Figura 49. Número de usuarios de Internet escritorio y móvil	210
Figura 50. Principales servicios online de consumo colaborativo.....	212
Figura 51. Evolución de los viajes al extranjero en todo el mundo, por tipo de alojamiento	213

Figura 52. Uso de Internet para la planificación de viajes	214
Figura 53. 2013 de TripAdvisor.....	215
Figura 54. De la Web 1.0 a la Web 3.0	219
Figura 55. Componentes de la web interactiva	221
Figura 56. Beneficios de la web social e interactiva en el turismo	229
Figura 57. Transformación de las audiencias	233
Figura 58. Modelo de influencia web social	234
Figura 59. Progresión de la marca	237
Figura 60. Procesos para la creación de marca en la web social.....	238
Figura 61. Medios para la monitorización online.....	243
Figura 62. Dimensiones del HOTELS quality Index.....	244
Figura 63. Comunicación de la reputación online en el sector hotelero	245
Figura 64. Comunicación controlada vs comunicación no controlable	247
Figura 65. Comunicaciones de marketing online: una aproximación holística	250
Figura 66. Principales canales de comunicación online de las cadenas hoteleras	251
Figura 67. Principales usos de las plataformas online por parte del consumidor	251
Figura 68. Sedes web corporativas, comerciales y de marca-producto.....	254
Figura 69. Características deseadas en las sedes web.....	257
Figura 70. Del marco teórico a las hipótesis de investigación	263
Figura 71. Resumen de la metodología de la investigación	270
Figura 72. Desarrollo práctico del método Delphi.....	275
Figura 73. Fases de la investigación.....	282
Figura 74. Proceso de creación de la marca experiencia online a través de las sedes web.....	284
Figura 75. Trabajo de campo para llegar al modelo final y su aplicación	296
Figura 76. Ejemplo de gráfico resumen de respuestas empleado como apoyo en la segunda ronda del cuestionario	302
Figura 77. Relevancia de las 25 primeras cadenas hoteleras españolas	311
Figura 78. Diferencias entre variables, parámetros e ítems vs indicadores	320
Figura 79. Presencia Internacional e información del destino	343
Figura 80. Portfolio y extensiones de marca.....	344
Figura 81. Tipología de los establecimientos.....	344
Figura 82. Marca- establecimiento destacado	344
Figura 83. Historia de la compañía	345
Figura 84. Organización.....	345
Figura 85. Fundador	346
Figura 86. Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones,	347
Figura 87. Certificaciones medioambientales.....	348
Figura 88. Resultados económico-financieros.....	348
Figura 89. Consumo energético y emisiones de CO2.....	349
Figura 90. Premios y reconocimientos	350
Figura 91. Testimonios de clientes	351
Figura 92. Experiencias empleados.....	351
Figura 93. Presencia y ubicación mensajes.....	354
Figura 94. Adaptación a los stakeholders.....	355
Figura 95. Ejemplo de traducción del eslogan de Iberostar	356
Figura 96. Refuerzo con datos numéricos	357
Figura 97. Ejemplo de refuerzo del mensaje con elementos audiovisuales.....	358
Figura 98. Ejemplo de interactividad	359
Figura 99. Comparativa gráfica de las puntuaciones obtenidas en las variables del modelo.....	365
Figura 100. Comparativa cadenas con varias sedes web vs cadenas con una única sede web.....	369
Figura 101. Comparativa sedes web corporativas vs sedes web comerciales	370
Figura 102. Comparativa variables identidad, reputación y RSC	371
Figura 103. Comparativa parámetros identidad	372
Figura 104. Comparativa parámetros RSC	373
Figura 105. Comparativa parámetros reputación	375
Figura 106. Comparativa indicadores.....	376

Tablas

Tabla 1. Evolución histórica del turismo	31
Tabla 2. Definiciones de Turismo	32
Tabla 3. Diagnóstico Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (extracto)	41
Tabla 4. Investigaciones destacadas respecto a las páginas webs en la comunicación y comercialización en el sector hotelero	47
Tabla 5. Oferta y demanda turísticas	51
Tabla 6. Tipos de turismo	51
Tabla 7. Lista de categorías de productos y de industrias turísticas.....	52
Tabla 8. Definiciones de Producto turístico	54
Tabla 9. Definiciones de cadena hotelera.....	61
Tabla 10. Forma organizativa y capacidad de control de la cadena sobre los activos	65
Tabla 11. Ranking 50 principales marcas HOTELS' 325	67
Tabla 12. Ranking 50 principales cadenas mundiales	72
Tabla 13. MERCOS sectorial 2014 Hostelería y turismo	74
Tabla 14. Peso de las principales cadenas hoteleras españolas	75
Tabla 15. Ranking Hosteltur 2014-2010: Habitaciones totales	76
Tabla 16. Ranking Hosteltur 2014-2010: Establecimientos totales	77
Tabla 17. Ranking Hosteltur 2014-2010: Facturación	78
Tabla 18. Ranking Hosteltur 2014-2010: Presencia en España.....	79
Tabla 19. Ranking Hosteltur 2014-2010: Presencia en el extranjero	81
Tabla 20. Posiciones en los rankings Hosteltur de las principales cadenas hoteleras españolas.....	83
Tabla 21. El papel de los intangibles	86
Tabla 22. Definiciones de intangibles	87
Tabla 23. Los activos intangibles en la contabilidad	90
Tabla 24. Las 20 cadenas hoteleras más valiosas del mundo.....	91
Tabla 25. Panorama general de la Teoría de Recursos y capacidades.....	97
Tabla 26. SERVQUAL en el sector hotelero.....	101
Tabla 27. Factores claves de éxito en hoteles	104
Tabla 28. Definiciones de Marketing.....	105
Tabla 29. Definiciones de marketing relacional	107
Tabla 30. Principales diferencias entre marketing relacional y marketing transaccional.....	107
Tabla 31. Los Stakeholders.....	110
Tabla 32. La Gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español.....	113
Tabla 33. Panorama general de la Teoría de los Stakeholders.....	114
Tabla 34. Características básicas de la identidad corporativa	122
Tabla 35. Definiciones de identidad corporativa	123
Tabla 36. Investigaciones destacadas respecto a la identidad.....	126
Tabla 37. Características básicas de la imagen corporativa	134
Tabla 38. Definiciones de imagen corporativa	135
Tabla 39. Modelo de gestión estratégico de la imagen	142
Tabla 40. Características básicas de la reputación corporativa	145
Tabla 41. Definiciones de reputación.....	147
Tabla 42. Categorización de la literatura respecto a la reputación	149
Tabla 43. Investigaciones destacadas respecto a la reputación corporativa	151
Tabla 44. Características básicas de la responsabilidad social corporativa	159
Tabla 45. Definiciones de responsabilidad social corporativa	160
Tabla 46. Necesidades de recualificación del modelo turístico fordista	171
Tabla 47. Características básicas de la marca corporativa.....	173
Tabla 48. Definiciones de marca y marca corporativa	174
Tabla 49. Elementos del valor de marca.....	186
Tabla 50. La marca en el sector turístico	189
Tabla 51. Matriz de la Marca Corporativa	192
Tabla 52. Marca de productos VS Marca como empresa VS Reputación.....	195

Tabla 53. Reputación corporativa VS Reputación de la marca	196
Tabla 54. Evolución de la penetración mundial de Internet	203
Tabla 55. Principales OTAs (agencias de viajes online) a nivel mundial 2013	209
Tabla 56. De la web 1.0 a la web 3.0	219
Tabla 57. Concepto de Interactividad.....	223
Tabla 58. Comunicación corporativa vs comunicación comercial	231
Tabla 59. Principales instrumentos de comunicación empleados en las cadenas hoteleras españolas según sus stakeholders	232
Tabla 60. Canales de influencia en el consumidor	235
Tabla 61. Componentes de la marca experiencia.....	236
Tabla 62. Evolución de la marca en el entorno online.....	239
Tabla 63. La lealtad a través de la experiencia de marca	240
Tabla 64. Definiciones de conversación online.....	242
Tabla 65. Principales herramientas comunicativas de las cadenas hoteleras	252
Tabla 66. Portal, sede y página web	253
Tabla 67. Dimensiones de enganche con sitios web propuestas por Hyder	258
Tabla 68. Webs de las principales cadenas hoteleras españolas.....	259
Tabla 69. Hipótesis de la investigación	269
Tabla 70. Descripciones de Método Delphi.....	272
Tabla 71. Descripciones de Análisis de contenido	276
Tabla 72. Resumen de los conceptos empleados en la investigación.....	281
Tabla 73. Referencias a las variables en la bibliografía analizada.....	285
Tabla 74. Modelo inicial de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas	286
Tabla 75. Expertos contactados para la elaboración del panel Delphi.....	298
Tabla 76. Panel final de expertos Delphi.....	298
Tabla 77. Identidad corporativa: depuración del modelo a través de datos estadísticos	305
Tabla 78. RSC: depuración del modelo a través de datos estadísticos.....	306
Tabla 79. Reputación corporativa: depuración del modelo a través de datos estadísticos	307
Tabla 80. Modelo final de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas	308
Tabla 81. Unidades de análisis: muestra final de las webs a analizar.....	312
Tabla 82. Escala de medición del indicador “presencia de mensajes claros”	313
Tabla 83. Escala de medición del indicador “ubicación de los mensajes”	313
Tabla 84. Escala de medición del indicador “adaptación de los mensajes”	314
Tabla 85. Escala de medición del indicador “Traducción de los mensajes”	315
Tabla 86. Escala de medición del indicador “Refuerzo con datos numéricos”	315
Tabla 87. Escala de medición del indicador “Refuerzo audiovisual”	316
Tabla 88. Escala de medición del indicador “Interactividad”	316
Tabla 89. Ejemplo plantilla de análisis web	318
Tabla 90. Factores de ponderación	321
Tabla 91. Ejemplo del cálculo del coeficiente de ponderación	323
Tabla 92. Puntuaciones máximas obtenibles en el análisis de contenido	324
Tabla 93. Cadenas hoteleras con más de una sede web	329
Tabla 94. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera tras la aplicación del modelo.....	330
Tabla 95. Comparativa puntuación obtenidas por cada cadena hotelera en cada una de las variables con la puntuación máxima obtenible (en %).....	332
Tabla 96. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de IDENTIDAD.....	336
Tabla 97. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de RSC.....	338
Tabla 98. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de REPUTACIÓN.....	340
Tabla 99. Comparativa puntuaciones obtenidas por el conjunto de las sedes web en los ítems relacionados con la variable IDENTIDAD.....	342
Tabla 100. Comparativa puntuaciones obtenidas por el conjunto de las sedes web en los ítems relacionados con la variable RSC con la puntuación máxima obtenible.....	346
Tabla 101. Comparativa puntuaciones obtenidas por el conjunto de las sedes web en los ítems relacionados con la variable REPUTACIÓN con la puntuación máxima obtenible por el conjunto de las sedes web (en %).....	350

Tabla 102. Comparativa puntuaciones obtenidas por cada sede web en los indicadores con la puntuación máxima obtenible (en %)	352
Tabla 103. Objetivo general y objetivos específicos: cumplimiento.....	361
Tabla 104. Comparativa entre el ranking Hosteltur y el ranking de posiciones según el modelo	367
Tabla 105. Puntuaciones sedes web corporativas vs sedes web comerciales.	369
Tabla 106. Contraste de las hipótesis	377

Abreviaturas utilizadas

ACHE –Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
 AECIT –Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.
 CEHAT–Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos.
 CET - Comisión Europea de Turismo.
 ICTE–Instituto para la Calidad Turística Española.
 IET–Instituto de Estudios Turísticos.
 Ej. –Ejemplo.
 EOH– Encuesta de Ocupación Hotelera.
 Et al. – y otros.
 Exceltur – Alianza para la Excelencia Turística.www.exceltur.org
 eWOM – Electronic word-of-mouth
 INE –Instituto Nacional de Estadística.
 IH&RA– International Hotel & Restaurant Association.
 IHEI– International Hotels Environment Initiative.
 INE– Instituto Nacional de Estadística.
 ITR – Instituto de Turismo Responsable.
 MERCO– Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.
 MICT –Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
 MICTT–Microsoft Innovation Center of Tourism Technologies.
 OECD – Organization for Economic Co-operation and Development.
 OHE– Observatorio de la Industria Hotelera Española
 OMT – Organización Mundial del Turismo/ WTO – World Tourism Organization.
 ONG – Organización no gubernamental.
 OTA – Online Travel Agency.
 PIB – Producto Interior Bruto.
 PYMES– Pequeñas y medianas empresas.
 RSC– Responsabilidad Social Corporativa.
 SEGITTUR–Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas.
 TURESPAÑA–Instituto de Turismo de España.
 TUI–Touristic Union International.
 UE– Unión Europea.
 UN– United Nations.
 UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
 WTM– World Travel Market.
 WTTC– World Travel and Tourism Council.
 WTTR – World Travel Trends Report.

**La marca y otros recursos intangibles
(identidad, imagen, reputación, responsabilidad social)
en la comunicación de las principales cadenas
hoteleras españolas a través de sus sedes web**

Resumen

El objetivo de la presente tesis doctoral es el análisis de los mensajes de marca, apoyados en otros recursos intangibles como son la identidad, la imagen, la reputación y la RSC, en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.

De esta manera, se reflexiona sobre la relevancia de los recursos intangibles en la obtención de ventajas competitivas y se relaciona el objeto de estudio con el creciente interés por la comunicación online, centrándonos en la sede web como herramienta idónea, por su gran visibilidad y control, para albergar los mensajes de marca que transmiten las cadenas hoteleras hacia sus grupos de interés.

La metodología de investigación empleada es múltiple; en una primera fase nos basamos en una investigación exploratoria, a través de la propuesta de un modelo de análisis fundamentado en la literatura académica y contrastado a través de un panel Delphi de expertos en comunicación online y turismo, mientras que la última fase de la investigación consiste en el análisis de contenido de las sedes web de las 25 primeras cadenas hoteleras españolas con el fin de observar el grado de cumplimiento de dicho modelo.

En los resultados comprobamos cómo estas empresas integran la comunicación de sus marcas en un nuevo escenario, más rico y complejo en el que los públicos tienen el poder de influir en el devenir de la empresa, particularmente dentro del sector turístico, donde la marca se torna en experiencias comunicadas vía online.

Palabras clave: *comunicación empresarial, comunicación online, recursos intangibles, marca, marca online, turismo, cadenas hoteleras, sede web, web corporativa.*

Abstract

The aim of this doctoral thesis is to analyse brand messages supported by other intangible resources such as identity, image, CSR and reputation in communication of the main Spanish hotel chains through their websites.

In this manner, we consider the relevance of intangible resources to obtain competitive advantages and related the object of this study to the growing interest in online communication with particular focus on the website as an ideal tool, due to its high visibility and control, to house brand messages which hotel chains convey to their stakeholders.

The research methodology employed consists of various steps. In the first stage, we employ exploratory research through the proposal of an analytical model based on academic literature and contrasted through a Delphi panel of experts in online communication and tourism while the final phase of research consists of content analysis of the top 25 Spanish hotel chains websites in order to observe the degree of compliance to this model.

In the results, we verify how these companies integrate the communication of their brands on to a new stage; richer and more complex in which the public has the power to influence the progression of the business, particularly within the tourism sector where the brand evolves through experiences communicated online.

Keywords: *business communication, online communication, intangible assets , brand, online brand , tourism , hotel chains, website , corporate website.*



INTRODUCCIÓN

Introducción

El turismo se ha convertido en uno de los principales motores generadores de empleo e ingresos económicos a escala mundial. En palabras de Taleb Rifai, secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se trata de “un sector que impulsa el crecimiento y el desarrollo a escala mundial, que crea millones de puestos de trabajo, que incentiva las exportaciones y las inversiones y que transforma la vida de las personas”¹, implicando impactos no sólo económicos, sino también socioculturales y medioambientales.

España es uno de los principales receptores de turismo internacional, siendo el turismo uno de los principales motores económicos del país. De hecho, Garrido (2008) enfatiza que el turismo es la “primera industria española”. Nuestro país es también un foco importante de investigación sobre esta materia: además de ser sede de la Organización Mundial del Turismo, cuenta con dos universidades incluidas entre las 30 principales en investigación científica en Turismo a nivel mundial (Universidad de Islas Baleares y Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, como indican Park et al., 2011), y destaca en la producción científica sobre turismo en revistas internacionales (Albacete y Fuentes, 2010). Así, el turismo es fundamental en nuestro país tanto a nivel empresarial e institucional como académico.

Respecto a las actividades turísticas, estas están compuestas por un conjunto de empresas de naturaleza diversa. Así, los sectores definidos como “pilares” del turismo, son el alojamiento y el transporte de viajeros, siendo las industrias auxiliares del turismo numerosas y heterogéneas (OMT, 1997; Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999; Garrido y Padilla, 2007; Del Río y Cuadrado, 2004; Ramón, 2010).

En concreto, el sector hotelero español es uno de los más competitivos a escala global (Barber y Darder, 2004) y destaca frente a otros tipos de alojamiento (hostales, alquiler de residencias a particulares,...), como sostienen Garrido y Padilla (2007), Del Río y Cuadrado (2004) y Ramón (2010), entre otros. Dentro de él, las cadenas hoteleras son la principal forma de integración horizontal, pues se trata de organizaciones que engloban bajo una gestión unificada, a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas geográficas (ACHE, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, 1999).

Las dos ventajas fundamentales de la cadena frente a la empresa hotelera independiente son, en primer lugar, la reducción de costes como consecuencia de la centralización de actividades comunes derivadas de las economías de escala, y, por otra parte, “la mayor credibilidad” de la cadena frente a una empresa independiente, algo que puede conseguir gracias a su marca (Urtasun, 2001).

En España, el sector turístico en general y el hotelero en particular, se encuentran en una fase de madurez, en la que la oferta parece seguir creciendo y la demanda se mantiene constante o crece a un ritmo menor. En consecuencia, la rivalidad entre las empresas es cada vez mayor. Las cadenas hoteleras españolas, además, están fuertemente internacionalizadas, por lo que su competencia es global. Para poder seguir siendo competitivas, las cadenas hoteleras españolas deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación de su oferta (Claver et al., 2004), pero además, transmitir dichos aspectos diferenciales a través de diferentes canales de comunicación.

¹ Discurso « El turismo en la nueva economía» Fórum Europa, Barcelona, 24 de marzo de 2014.

Y es que en la denominada era de la información, se produce un cambio de paradigma caracterizado por el salto desde el modelo productivo tradicional, basado en activos físicos, como el propio edificio del hotel, hacia un horizonte marcado por la implicación de los recursos intangibles en cada faceta de las organizaciones. Así, la teoría de recursos y capacidades apoya la importancia estratégica de recursos intangibles como la identidad, la RSC, la imagen, la reputación y la marca. En la actualidad, la empresa no es un ente aislado, sino que se relaciona con su entorno y, por ende, con la sociedad, por lo que poseer una buena marca o reputación, apostar y comunicar las políticas de RSC, tener una sólida identidad o una imagen favorable en la mente de los grupos de interés (stakeholders) de la cadena repercutirá en generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Esta situación se intensifica con la (r)evolución tecnológica: aplicaciones móviles, medios sociales, buscadores especializados, portales de reserva,... son el escenario donde los turistas toman gran parte de las decisiones de compra y, a su vez, las empresas compiten entre sí, especialmente vía precios. “Internet es un medio muy idóneo para la distribución ya que el producto turístico es intangible, está geográficamente localizado, y es heterogéneo”, defienden Talón, Flecha y Villacé (2009:2). Así, Internet se ha convertido en unos de los principales canales de distribución en la industria hotelera, por lo que han crecido de manera considerable las reservas realizadas a través del canal electrónico (O’Connor y Santomá, 2006) y han proliferado las OTAs, las agencias de viaje online. Además, ha surgido una oferta extra hotelera cada vez más versátil y adaptada a las nuevas tecnologías, como es el caso de los mercados comunitarios de reservas de viviendas a través de la red (consumo colaborativo), lo que hace que las cadenas tengan que apoyarse aún más en sus marcas.

Las cadenas hoteleras no se han mantenido impasibles ante los cambios y también han valorado las grandes posibilidades que ofrece la red para atraer a los clientes, por lo que han desarrollado instrumentos de venta directa en sus propias sedes web. De esta forma, pueden contar con las ventajas que ofrece este nuevo canal para la venta directa (Carroll y Siguaw, 2003) y disminuyen, al menos en parte, el poder de las OTAs y otros agentes de la distribución turística como los turoperadores.

Pero, además, el auge de las TIC e Internet, permite el aprovechamiento por parte de las cadenas hoteleras de nuevos medios y herramientas comunicativas basadas en la Web social e interactiva. En este sentido, medios sociales y portales de opinión, como pueden ser Tripadvisor o Booking, entre otros, han propiciado que los consumidores sean parte activa de las conversaciones (Herrera y Celaya, 2007; Luengo, 2009; Navarro, 2011; Hierro, 2012; Anaya, 2014, Carrillo, Castillo y Blanco, 2015) en torno a los hoteles y marcas hoteleras, pero, además, han dotado a las cadenas hoteleras de una capacidad para escuchar y, por lo tanto, adaptarse a las necesidades de estos y otros stakeholders, que antes no tenían.

En este rico y complejo escenario, las cadenas hoteleras centran sus esfuerzos en potenciar sus marcas como elemento diferenciador, tanto para reducir la sensibilidad de la demanda al precio, como reducir el poder de la distribución, disminuir el impacto de la entrada de nuevos competidores en el mercado así como satisfacer a un turista cada vez más exigente e informado. Uno de los principales canales empleados para ello es la propia sede web de la cadena hotelera, pues esta integra mensajes que permiten acercarse a los públicos que están al otro lado de la pantalla a través de los sentimientos, valores y experiencias asociados a la marca.

Justificación e interés del objeto de estudio

El ámbito general en el que se enmarca la presente tesis doctoral es la marca, apoyada en otros recursos intangibles como son la identidad, la imagen, la RSC y la reputación corporativas, en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.

Por ello, en primer lugar esta tesis trata de contextualizar el ámbito productivo particular en el que se enmarca el estudio, esto es, el de las cadenas hoteleras, enmarcadas dentro del sector hotelero y el turismo.

Vinculado al fenómeno del viaje, el sector turístico es ciertamente amplio y complejo, sin embargo a la hora de delimitar el objeto de estudio, el sector o subsector (en función del punto de vista que empleemos) hotelero ha sido elegido como el más idóneo para la presente tesis doctoral debido a su relevancia y mayor afinidad con los conceptos a estudiar, la posibilidad de contar con bibliografía y fuentes de información abundantes así como ser un sector frecuentemente citado como ejemplo en las obras académicas centradas en la marca y la comunicación online de Callarisa et al. (2012), Fernández-Cavia y López (2013), Anaya (2014), Mellinas, Martínez y Bernal (2014), Sevin (2014), Dijkmans, Kerkhof y Beukeboom (2015), entre otros.

El sector del alojamiento hotelero, en concreto las principales cadenas hoteleras, conllevan ciertas ventajas que hacen su estudio relevante y oportuno, ya que su gran concentración, permite extrapolar resultados y que la tesis sea de interés. Así, los motivos que justifican la elección de las cadenas hoteleras como objeto de esta tesis son:

- Su estrategia competitiva de diferenciación respecto a otras cadenas, categorías hoteleras y oferta extra hotelera les lleva a apoyarse en los recursos intangibles en gran medida.*
- Se trata de empresas internacionalizadas en la mayoría de los casos y muy orientadas hacia un mercado global.*
- Son las empresas hoteleras que cuentan con un mayor poder económico y recursos para adaptarse a las innovaciones tecnológicas*
- La importancia del marketing y comunicación en el seno de las cadenas hoteleras, así como su capacidad para abordar programas específicos y contar con personal especializado.*

Nos centramos en las principales cadenas ya que estas disponen de la capacidad para gestionar un sólido marketing corporativo, disciplina centrada en las estrategias de marketing desde dentro de la organización y, por lo tanto, directamente relacionada con la dirección y gestión de la misma, pero que también engloba a sus grupos de interés (stakeholders). Este es un requisito necesario para poder aproximarnos a la comunicación de la marca de manera válida, pues configura gran parte del modelo de negocio de las cadenas hoteleras y es altamente valorado en el proceso de gestión y expansión de este tipo de organizaciones.

Así, los establecimientos físicos, esto es, los hoteles, suelen ser gestionados en régimen de franquicia o cesión de la marca que, en definitiva, pertenece a las cadenas. Además, estas suelen operar con distintas marcas en función del segmento de mercado al que se dirijan, aunque la marca corporativa “paraguas” se posiciona como referente, muchas veces incluso a nivel internacional. “Hoy en día, la clave del éxito o del fracaso en la industria hotelera está marcada por el nombre de la marca bajo la cual se trabaja y no por conocer quien posee o quien gestiona el establecimiento” (Martorell y Servera, 2004:1)².

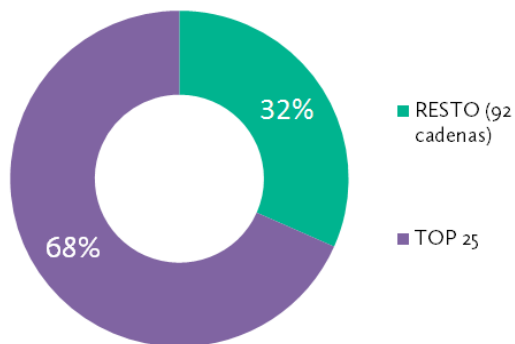
² En este sentido, destaca el “efecto cadena”: el cliente reconoce la marca y es atraído por ella al esperar de la cadena un producto homogéneo, estandarizado, en el que todos sus alojamientos reúnan una serie de estándares y servicios similares

En España, las cadenas hoteleras destacan por su competitividad internacional (Barber y Darder, 2004) además de por ser un sector concentrado y con empresas de cierto volumen. Así, según datos de la 20ª edición del estudio sectorial de establecimientos Hoteleros elaborado por la consultora DBK (2014), las cinco primeras cadenas hoteleras alcanzaron una cuota de mercado conjunta del 19,2%, en tanto que las diez primeras absorbieron el 28,2% del volumen de negocio total de los hoteles en España.

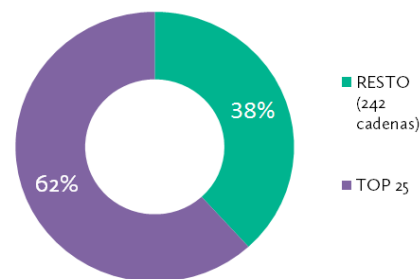
Además, identificar a las principales cadenas hoteleras españolas es posible en base a datos objetivos, al poder delimitar cuáles son las cadenas destacadas en criterios como el número de habitaciones, establecimientos o facturación.

Conscientes de todo ello, en la presente tesis doctoral nos ceñiremos a las principales 25 cadenas hoteleras españolas, ya que estas suponen en número de habitaciones (el criterio principal en el sector para considerar el tamaño de la cadena) el 68% de todas las grandes cadenas (cadenas con más de 100.000 habitaciones) y el 62% de todas las 267 cadenas españolas, tanto grandes como pequeñas³, representadas en el ranking Hosteltur, utilizado por otros investigadores como Martorell (2002), correspondiente al año 2014.

Peso del Top 25 en el ranking de cadenas de más de 10.000 habitaciones



Peso del Top 25 en el total de cadenas (por habitaciones)



Por lo tanto, la concentración del sector nos permite centrarnos en las principales cadenas españolas en la presente tesis doctoral, puesto que estas reúnen el grueso del mercado. Es en estas grandes cadenas hoteleras donde, siguiendo a Ramón (2010), crear marcas globales⁴ se ha convertido en una respuesta a las diferentes necesidades de este sector en un mercado tan competitivo como el actual, donde es de relevancia la diferenciación y sobre todo, conseguir lealtad por parte de los clientes.

Posteriormente, partiendo de la teoría de recursos y capacidades y la teoría de los stakeholders, se reflexiona en detalle sobre los recursos intangibles y su relevancia en la

independientemente de su localización (Martorell y Servera, 2004), sin embargo este efecto también puede convertirse en un inconveniente, si el cliente no quiere encontrar algo que ya conoce, sino que busca algo diferente.

3 Hosteltur considera como "pequeñas" aquellas cadenas con menos de 100.000 habitaciones),

4 Ramón (2010: 167): "El branding, o desarrollo de estrategia de marcas, es en muchos casos el resultado del proceso de fusiones y adquisiciones empresariales. La consolidación del sector turístico (y en especial el hotelero) implica adquisiciones de compañías con nombres posicionados, permaneciendo la gestión y la marca bajo otra empresa, al tiempo que los consumidores permanecen generalmente ajenos a este hecho /.../ No es extraño pues, que otra de las razones que inducen a las empresas a adquisiciones y alianzas haya sido alimentada por el deseo de los grupos turísticos de adquirir un mayor abanico de marcas".

obtención de ventajas competitivas así como la manera en la que la identidad, la imagen, la RSC y la reputación corporativas, intangibles que confluyen en la marca.

En la literatura académica relacionada con el sector turístico, la obtención de ventajas competitivas es una de las principales áreas de estudio (Albacete-Sáez y Fuentes, 2010). Para comprender las fuentes de la ventaja competitiva y su configuración, aparecen dos teorías complementarias: la teoría estructuralista, centrada en aspectos externos y económicos (Porter, 1980) y la teoría de recursos y capacidades, que se refiere al entorno interno de la organización (Wernerfelt, 1984; Kristandl y Bontis, 2007).

Esta última perspectiva tiene implicaciones estratégicas en términos de la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo gracias a los recursos intangibles (Barney, 1991; Fong, 2002), ya que estos son poco frecuentes, difíciles de imitar por los competidores y no sustituibles (Itami y Roehl, 1987; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Rao, 1994; Camisón, Devece y Palacios, 2000).

En el sector turístico en general y en el hotelero en particular, debido a las tendencias en la distribución y la demanda, las empresas han cambiado su forma de competir, centrándose en los intangibles que convierten a la empresa turística en única (López y Serrano, 2001; Santomá, Vila y Costa 2008). Además, al evolucionar desde un modelo de marketing enfocado en el producto (marketing transaccional) a uno que se centra en las relaciones (marketing relacional), hemos visto como la empresa ha de establecer relaciones sólidas y duraderas tanto con el cliente como con el resto de grupos de interés (stakeholders) de la organización.

Así, la organización se concibe como un ente más vinculado a las proyecciones que deja tras de sí, especialmente en lo que se refiere a ciertos recursos intangibles relacionados estrechamente con la comunicación, como son la reputación, imagen, identidad o responsabilidad social corporativas. Todos ellos confluyen en la marca, que en el ámbito de las cadenas hoteleras tiene una importancia vital.

La marca es considerada un elemento estratégico fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo en dicho sector (Greyser, 2006; Park, K. et al. , 2011). Por ello, las cadenas hoteleras industria necesitan desarrollar marcas fuertes para sobrevivir en un entorno tan intensamente competitivo como el actual, según Martorell y Servera (2004), ya que facilitan la identificación del servicio hotelero y “aseguran” su calidad (consistencia de marca), a la vez que permiten la comparación y fomentan su recomendación⁵ (Martorell y Servera, 2004)

No obstante, una de las principales deficiencias que Urtasun (2001)⁶ encuentra en la oferta hotelera española es el aprovechamiento deficiente de los recursos intangibles. El punto de vista tradicional daba más prioridad a los servicios prestados que a las marcas hoteleras, descuidando la capacidad de aglutinar en la comunicación lo que la empresa es, concentrado en la experiencia que facilita, más allá del mero servicio prestado.

Sin embargo, observamos cómo esta visión está cambiando, por lo tanto, un mayor estudio de los recursos intangibles valiosos para las cadenas hoteleras, especialmente la marca, puede contribuir no solo a comprender mejor dichos recursos en el sector hotelero desde el ámbito académico, sino

⁵“El turismo y la industria de viajes es un negocio muy competitivo y extremadamente dependiente de las agencias de viajes y de los tour operadores. Una marca importante es fácil de recordar tanto para el cliente como para el agente de viajes, éstos son rápidos en recomendar marcas importantes a sus clientes” (Martorell y Servera, 2004:5).

⁶ Este autor incide en el capital humano y capital tecnológico pero en la presente tesis nos centraremos en aquellos intangibles intrínsecamente relacionados con la comunicación de las cadenas hoteleras españolas.

también para potenciar los mismos desde el punto de vista empresarial, por lo que esta tesis es de relevancia e interés en ambos sentidos.

Finalizamos el marco teórico poniendo en relación la comunicación online con la marca experiencia. Además, diferenciamos tanto la comunicación controlada como aquella no controlable por las cadenas hoteleras, centrándonos en las oportunidades que la Web social e interactiva también puede aportar a esta primera, en concreto con herramientas comunicativas como las sede web.

A partir de los años 90, el uso de las TIC en las empresas hoteleras empezó a considerarse más allá de la gestión y comercialización de productos y servicios, sino también en términos de beneficios intangibles (Cho y Connolly, 1996; Sigauw y Enz, 1999; Law y Jogaratnam, 2005) y como una vía para crear relaciones entre los grupos de interés de la organización (Buhalis y Main, 1998; Morrison et al., 1999; Bai et al., 2003; Jang et al., 2006; Daghfous y Barkhi, 2009; en Šerić, 2013)

Así, la Web social e interactiva hoy en día (no nos detendremos aquí en ponerle etiquetas como 2.0, 3.0, etc.) se ha convertido en una herramienta para incentivar el intercambio con los públicos y crear relaciones con ellos a largo plazo. De esta forma, se fomenta la creación y conocimiento de la marca experiencia online, entendida como un conjunto de sentimientos, experiencias y valores asociados a ella y comunicados a través de este medio, reforzando la lealtad y la confianza de los públicos (Wang Y. et al., 2002; Kardaras et al., 2003; Flavián et al., 2007; González y Aparicio, 2008 en Šerić, 2013). Es por ello que empresas turísticas como las cadenas hoteleras están trasladando gran parte de sus esfuerzos en comunicación y marketing al entorno online para acercar la experiencia turística a los clientes que están al otro lado de la pantalla.

Pero, además, la Web social ha propiciado el cambio en las estructuras de control y poder sobre las marcas (Muñiz y Arnould, 2009; Wu y Fang, 2010), que pueden derivar en la aparición de comunicación no controlada ni controlable por la organización (Anaya, 2014), ya que los consumidores y usuarios pueden participar activa y libremente compartiendo información, opiniones y experiencias propias.

Como hemos acotado, nos basaremos en esta comunicación desde el punto de vista de la propia marca por parte de las cadenas hoteleras, siguiendo el esquema de Melewar y Karaosmanoglu (2006) en el que distinguen la comunicación corporativa controlada de aquella que no lo es. Por lo tanto, nos centraremos en las sedes web de las cadenas como principal canal de comunicación controlada por las cadenas hoteleras.

Las sedes web constituyen, hoy en día, un soporte fundamental cuyo alto porcentaje de visitas las convierten en un emplazamiento con una notable capacidad de influencia en la proyección de las promesas de las marcas (Castillo, 2007). Por lo tanto, su gran visibilidad hace que este sea el lugar idóneo para albergar los mensajes de marca que transmiten las cadenas hoteleras hacia sus públicos.

Aunque la marca de las cadenas hoteleras en el entorno online es tema recurrente en noticias e informes empresariales (como ejemplo más directo tendríamos el estudio “Puntos fuertes y débiles de las principales cadenas hoteleras españolas en Internet”, Netsense, (2012) , actualmente la investigación académica al respecto es escasa, por lo que este sería un tema novedoso y de interés que pone de manifiesto la oportunidad de esta tesis.

Aún así, no se trata de un campo de estudio “desierto” a nivel académico, puesto que hay diversa bibliografía y referencias al respecto de la marca y el sector hotelero, tanto de manera general como aplicada al entorno online y en las páginas webs en concreto, como veremos en el apartado 1.1.3.1. Investigación en torno a la comunicación en el sector hotelero.

Entre dichas referencias, destaca el estudio llevado a cabo por Gándara et al. (2014) sobre la gestión de la Web 2.0 en las cadenas hoteleras, que concluyó que las cadenas aún no utilizan todo el potencial de la web pero sí emplean de manera significativa los medios sociales, en concreto las redes sociales. Es destacable que a través de ellos se puede generar una comunicación favorable en torno a la empresa. No obstante, los medios sociales tienen grandes limitaciones al no poder generalmente realizar reservas directamente a través de ellos o contar con información corporativa extensa. Por lo tanto, esta tesis nos permitirá aclarar cómo las cadenas hoteleras puede poner en valor su marca comunicativamente a través de sus sedes web, gracias a la transmisión efectiva de los mensajes de marca. Con ello, su interés y justificación quedan ampliamente demostrados.

De esta forma, en el marco teórico convergen todos los temas, interrelacionados entre sí, que suponen el objeto de estudio de la presente tesis.

Tema	Concepto principal	Principales autores seguidos	Apartado tesis
Cadenas hoteleras	1) Las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo <i>Cadenas hoteleras españolas</i>	Camisón (1998), Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999), Rebull (2003), Del Río y Cuadrado (2004), Martorell y Servera (2004), Garrido y Padilla (2007), Fernández y González (2008), Ramón (2010), Pauperio (2010), etc.	1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: relevancia y delimitación.
	2) Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva		
Recursos intangibles	<i>Identidad</i>	Olins (1995), Kotler (1996), Mínguez (2000), Ávila y Barrado (2005), Villafañe (2004), Melewar y Karaosmanoglu (2006), Santisteban (2009), Martínez González (2010), etc.	2.2.1. Identidad
	<i>Imagen</i>	Grönroos (1984), Dowling (1994), Esteban y Reinares (1996), Capriotti (1999), Mínguez (2000), Abó (2006), Lázara, Sánchez y García (2007), Fernández y Aguirregoitia, (2014), etc.	2.2.2. Imagen
	<i>Reputación</i>	Rao (1994), Fombrum y van Riel (1997), Urtasun (2001), Villafañe (2004), Ettenson y Knowles (2008), Santomá y Costa (2008), Navarro (2011), Rauch (2014), etc.	2.2.3. Responsabilidad social corporativa
	<i>RSC</i>	Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999), Llull (2003), Ayuso (2004), Bonilla et al. (2005), Muñoz, Avilés y Vacas (2005), Ávila y Barrado (2005), Claver, Pereira y Molina (2009), Gessa y Jiménez (2011), etc.	2.2.4. Reputación corporativa
	<i>Marca</i>	Balmer (1995), Dall'Olmo y de Chernatony (2000), Aaker (2004), Costa (2004), Abó (2006), Glaesser (2006), Alvarado (2008), Kotler (2011), Callarisa et al. (2012), Barber y Darder (2014), etc.	2.2.5 La marca corporativa 2.3. La marca como punto de encuentro de los intangibles
Comunicación online	3) La comunicación online de las cadenas hoteleras: sedes web <i>Marca experiencia</i>	Alloza (2001), De Chernatony (2003), Villafañe (2004), Losada (2010), Castillo y Carrillo (2011) Anaya (2014), Blanco, (2014), etc.	3.3.1.1. De la marca corporativa a la marca experiencia online

Reputación online	Oñate (2007), Capriotti (2009), Navarro (2011), Fresno (2011), Martínez, Bernal y Mellinas (2012), Hierro (2012), Itoiz (2013), Dijkmans, Kerkhof y Beukeboom (2015), etc.	3.3.1.2. El auge de la reputación online
Sedes web	Del Río et al. (2002), Carrillo (2005), Bonilla et al. (2005), Kotler (2011), Hyder (2011), Callarisa et al. (2012), Šerić (2013), Blanco (2014), Anaya, (2014), etc.	3.2.3. Las sedes web como punto de encuentro

Tras ello, con la investigación empírica, dejamos de estudiar la comunicación en general para centrarnos en la transmisión de los mensajes de marca.

La transmisión de los mensajes de marca es una forma de comunicación de la marca, puesto que esta última engloba más aspectos⁷ pero se basa en la primera. La diferencia fundamental entre la transmisión y la comunicación es que en el proceso de transmisión de información el mensaje es un fin y en el proceso comunicativo el mensaje es un medio (Navarro y Pémberton, 2012), no obstante, la interrelación entre ellos es innegable⁸.

Por lo tanto, consideraremos como objeto de estudio específico la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web. De esta forma, abordando este objeto específico, podemos arrojar luz sobre el ámbito de estudio general, esto es, la marca, apoyada en otros recursos intangibles como son la identidad, la imagen, la RSC y la reputación corporativas, en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.



Con ello, abordamos un aspecto concreto de la comunicación de marca de las cadenas hoteleras, proponiendo un modelo de transmisión de los mensajes de marca que transmiten las cadenas hoteleras hacia sus públicos a través de sus sedes web apoyando en variables en

⁷ ¿Es lo mismo Comunicación y Transmisión? Entrevista con la Dra. Susana Herrera Lima, profesora investigadora, adscrita al Departamento de Estudios Socioculturales en ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara (México), disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=zvIV5SpWbzo>

⁸ El Modelo matemático de la comunicación que promulgaron Shannon y Weaver a finales de la década de los 40, se centra en la eficacia en la transmisión de mensaje, sin embargo parte de una concepción amplia del fenómeno comunicativo, considerando la comunicación como el conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo afecta a otro mecanismo.

torno a los recursos intangibles identidad, RSC y reputación (considerando la imagen como una percepción de los públicos, no podemos incluirla como variable del modelo, pero sí la consideramos en otros puntos de la tesis).

Objetivos y metodología de la investigación

La revisión bibliográfica nos ha permitido concluir que, para que una cadena hotelera llegue a sus grupos de interés y genere experiencias, que conlleven tanto a la diferenciación de la cadena, como a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario que transmita mensajes de marca apoyados en los recursos intangibles identidad, RSC y reputación corporativa. De esta forma la marca genera, además, una favorable imagen corporativa por parte de los grupos de interés (stakeholders) de la cadena hotelera. Además, la gran visibilidad de la página web principal (sede web) hace que este sea el lugar idóneo para albergar los mensajes de marca que transmiten las cadenas hoteleras hacia sus públicos.

Por ello, y teniendo en cuenta el objeto de estudio específico que acotamos anteriormente, el objetivo central de esta tesis es el **análisis de la transmisión de los mensajes de marca que las principales cadenas hoteleras realizan a través de sus sedes web.**

No obstante, conscientes de que se trata de un objetivo ciertamente general, se proponen a continuación objetivos específicos que permitan acotar la labor investigadora.

- Establecer las variables que definen la transmisión ideal de los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas en sus sedes web.
- Analizar los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.
- Identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas en la transmisión de las marcas online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.

Mediante el cumplimiento de estos objetivos específicos podemos, a su vez, cumplir el objetivo general, pues todos ellos se encuentran estrechamente relacionados.

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
OBJETIVO GENERAL	Establecer las variables que definen la transmisión ideal de los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas en sus sedes web.
Análisis de la transmisión de la marca que las principales cadenas hoteleras realizan a través de sus sedes web.	Analizar los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.
	Identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas en la transmisión de las marcas online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.

Por otra parte, la metodología empleada en la presente tesis es múltiple: en una primera fase se propone una investigación exploratoria a través de la creación de un modelo de análisis, validado a través de la opiniones de un número relevante de expertos (26), pertenecientes a los sectores del turismo y la comunicación, tanto en su vertiente académica como empresarial e institucional, siguiendo el método Delphi; mientras que una última fase de la investigación consiste en el análisis de contenido de las sedes web de las 25 primeras cadenas hoteleras españolas. El número de webs analizadas asciende a 35 ya que en varios casos las cadenas hoteleras presentan más de una web que podemos considerar como sede.

Esta investigación sigue las etapas del proceso propuesto por Berganza y San Román (2005):

1. Concreción de la idea de investigación y del planteamiento general.
2. Determinación de las decisiones metodológicas generales.
3. Establecimiento inicial de las categorías y del código. En nuestro caso, se trataría de la definición del modelo de transmisión de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web, partiendo del estudio previo de la bibliografía analizada en el marco teórico.
4. Toma de decisiones metodológicas específicas. Se define un panel Delphi formado por 26 expertos, así como un cuestionario que nos permita concretar el modelo de análisis de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web.
5. Comprobación, mejora y fijación definitiva del código. Tras los resultados del panel Delphi, se depura y establece finalmente un modelo que nos permita realizar un análisis de contenido de los mensajes de marca que emiten es sus sedes web las cadenas hoteleras.
6. Recolección de datos o codificación. Se realiza el análisis de contenido propiamente dicho en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas para comprobar el grado de adecuación al modelo propuesto.
7. Mecanización y análisis de los datos, así como comparación de los mismos, que nos permiten extraer conclusiones posteriores.

Profundizaremos sobre la metodología propuesta en el capítulo 4) Hipótesis .

Estructura de la tesis

Tras una introducción en la que se ha justificado el tema y objeto de estudio, su oportunidad e interés, así como los objetivos, tanto general como específicos del presente trabajo, esta tesis se vertebra en cinco partes (introducción, bloque I, bloque II, bloque III, y referencias), en la que destacan los tres bloques fundamentales I, II y III, que a su vez contienen 7 capítulos específicos que nos permiten abordar el objeto de estudio de manera global.

Siempre partiendo de lo general hacia lo particular, en el primero de estos bloques, el BLOQUE I, nos centraremos en el estado de la cuestión. Así, el análisis de la literatura académica se presenta dividido en tres capítulos que constituyen los tres ejes temáticos principales de la tesis:

En el capítulo 1, “Las cadenas hoteleras dentro del fenómeno turístico”, nos adentramos en el turismo como un fenómeno humano complejo que tiene grandes repercusiones en la economía, el entorno y la sociedad actual a nivel global, para después centrarnos en el producto turístico desde el punto de vista de las empresas y los grandes retos a las que estas han de hacer frente. Posteriormente nos detenemos en la oferta hotelera y las cadenas, diferenciando los principales referentes de esta industria en España, en concreto, las 25 primeras cadenas hoteleras en relevancia tanto volumen como por su peso en el sector, cuyas estrategias empresariales se intuyen muy distintas.

El capítulo 2, “Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva” se centra en las características y aportes de los recursos intangibles a las organizaciones, especialmente aquellas pertenecientes al sector hotelero, y se dedica un apartado a los intangibles relacionados con la comunicación de las cadenas, esto es, la identidad corporativa, la imagen corporativa, la RSC y la reputación, que confluyen en la marca corporativa.

En el capítulo 3, “La comunicación online de las cadenas hoteleras: sedes web”, veremos detenidamente cómo las TIC, pese a haber estado muy vinculadas al sector hotelero desde hace décadas, en época reciente han florecido de la mano de la Web social e interactiva. Diferenciaremos en este capítulo tanto los canales de comunicación online que las empresas no pueden controlar como aquellos en los que sí pueden hacerlo, destacando las webs corporativas, donde se manifiestan las promesas de la marca y se conecta con la marca-experiencia, de gran relevancia en el turismo y el sector hotelero.

Por otra parte, el BLOQUE II se centra en la Investigación. Para ello es de suma importancia haber realizado de manera previa, como hemos hecho en el Bloque I, un sólido análisis del estado de la cuestión que nos permita comprender las variables a tener en cuenta en un tema tan amplio como la comunicación online, por un lado, y en complejo sector hotelero, por otro.

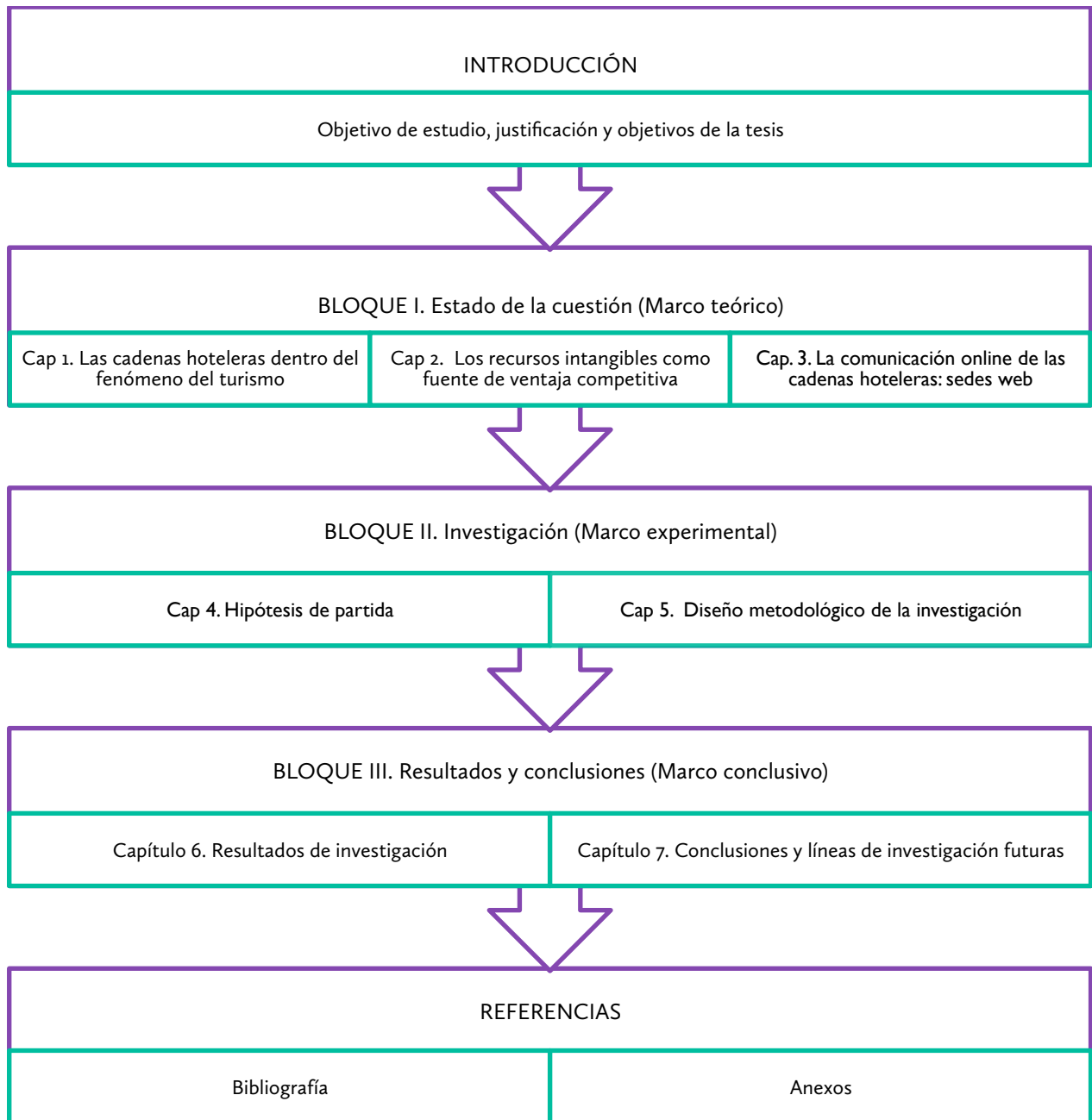
En el capítulo 4, “Hipótesis”, se presentan las hipótesis, concebidas como el nexo de unión entre el marco teórico y la investigación científica. Dichas hipótesis se formulan atendiendo a todos los temas implicados, y a partir de ellas se plantea la investigación empírica.

En el capítulo 5, “Diseño metodológico de la investigación”, se definen dos fases de investigación. En una primera se considera la opinión de expertos en turismo y comunicación online por medio de la aplicación de un panel Delphi que permita extraer las dimensiones válidas de un modelo de transmisión de la marca en las sedes web de las cadenas hoteleras. En una segunda fase se define el análisis de contenido a aplicar a dichas webs tras seleccionar las categorías propuestas en el modelo y crear una plantilla para el análisis.

Finalmente, en el BLOQUE III se reflexiona sobre todos los temas estudiados hasta el momento y se expone el trabajo de campo realizado en la investigación.

En el capítulo 6, “Resultados investigación”, se muestra el modelo establecido y los resultados de su análisis en las sedes web de las 25 cadenas hoteleras definidas anteriormente como principales referentes del sector.

En el capítulo 7, “Conclusiones”, se presenta el contraste de las hipótesis planteadas inicialmente y las conclusiones generales del trabajo así como sus principales aportaciones. Además, se comentan las limitaciones del estudio y se proponen líneas de investigación futuras.



BLOQUE I

Estado de la cuestión

Las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo

Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva

La comunicación online de las cadenas hoteleras: sedes web

I) Las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo

El turismo es un sistema multidimensional de relaciones formado por factores económicos, jurídicos, psicológicos, sociales, políticos, medioambientales, tecnológicos, etc. Así, se trata de un término que ha sido estudiado desde diferentes ámbitos y disciplinas, al ser considerado tanto un “negocio a nivel mundial” (Pauperio, 2010), como un fenómeno de una importancia trascendental para la sociedad y para la economía de muchos países (OMT, 1998).

Dentro del turismo, las cadenas hoteleras, las compañías de transporte (especialmente las aéreas) y los turoperadores, son los agentes que dominan los flujos turísticos tanto nacionales como internacionales (Ramón, 2010; Kotler, 2011). En esta tesis vamos a centrarnos en el sector hotelero y, en concreto, en las grandes cadenas hoteleras españolas, debido a su relevancia dentro del fenómeno del turismo, como justificaremos.

Para ello, nos introduciremos primero en el concepto de turismo y profundizaremos en las características tanto de las empresas turísticas como sus productos y servicios para poder comprender las claves que hacen que la producción y la distribución sobre todo, sean las dos áreas en las que la actividad turística se condensa y que nos permitirá posteriormente comprender el poder de la marca y la comunicación online para disminuir el poder de la distribución y dotar de un valor diferenciador a las empresas que se dedican a la producción de productos o servicios turísticos.

Posteriormente, veremos en profundidad las características y formas de organización del sector hotelero, donde destacan las cadenas hoteleras, que analizaremos desde el punto de la oferta y cuyas características y formas de gestión distinguiremos. Gracias a ello, capítulos posteriores de la presente tesis cobrarán sentido: las diferentes formas de gestión de la cadena están estrechamente relacionadas con las posibles formas que puede adoptar su marca.

Finalmente, en el epígrafe *1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: relevancia y delimitación*, identificaremos las más destacadas. Para ello, veremos brevemente la situación actual del sector hotelero en España y diferenciaremos las principales cadenas hoteleras españolas tomando como referencia el Ranking anual Hosteltur, en el que se refleja la importancia de estas considerando su volumen en número de establecimientos, de habitaciones, facturación y presencia internacional, y en el que tomaremos como referencia las veinticinco primeras cadenas durante los últimos cinco años.

1.1. El turismo y su relevancia

El turismo es “una de las pocas actividades humanas que pueden atraer simultáneamente la atención académica de economistas, geógrafos, ecólogos, psicólogos, sociólogos, politólogos y especialistas de empresa” (Bull, 1994:7), dada la complejidad de las relaciones entre los elementos que lo conforman.

En general, la bibliografía académica coincide en hablar del turismo como un movimiento de personas por un periodo de tiempo determinado, no permanente (fenómeno migratorio⁹, territorial y temporal), como un sector o industria (fenómeno económico), así como un sistema de relaciones humanas (fenómeno social).

Figura 1. Naturaleza del turismo



Fuente: Elaboración propia

Por todo ello, su importancia trasciende a una multitud de campos en la sociedad actual. Así, la Organización Mundial del Turismo (OMT)¹⁰, en el estudio *International tourism: a global perspective*, insiste en la interdisciplinariedad como vía para estudiar y entender el turismo, ya que su complejidad y sofisticación es creciente debido, además, a los cambios en el entorno, a los avances en la tecnología y a unos consumidores cada vez más informados y exigentes.

1.1.1. Evolución y concepto de turismo

Desde tiempos remotos, el hombre ha ido desplazándose de un lugar a otro. Este movimiento es inherente al propio ser humano y a la evolución social, siendo provocado por factores que han ido variando a lo largo de los siglos: desde la necesidad de conseguir nuevos alimentos, bienes o intercambiar conocimientos hasta posteriormente cubrir el tiempo de ocio¹¹.

⁹ En este sentido, Taleb Rifai, secretario general de la OMT hace referencia a la actual «era de los desplazamientos»: “El mundo se urbaniza con rapidez y más de la mitad de la población mundial vive hoy en áreas metropolitanas. Para el año 2030, este número ascenderá a casi 5.000 millones. Sin embargo, hay otra poderosa mega tendencia de la globalización en juego que a menudo pasa desapercibida, a pesar de que implica a miles de millones de personas y que, si se interrumpe, hace que nuestro mundo se frene de golpe: los viajes y el turismo”. (Discurso « El turismo en la nueva economía» Fórum Europa, Barcelona, 24 de marzo de 2014)

¹⁰ La Organización Mundial del Turismo (OMT), en inglés United Nations World Tourism Organization (UNWTO), es un organismo internacional creado en 1925 que tiene como propósito promover el turismo, siendo un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas desde 2003. Tiene su sede en Madrid (España) y cuenta con 154 estados miembros (al 23 de septiembre de 2008). El día mundial del turismo se celebra el 27 de septiembre, coincidiendo con la fecha de aprobación de sus estatutos.

¹¹ Generalmente, se asocia el origen del turismo al momento en el que la humanidad deja de ser nómada, como sostiene Muñoz de Escalona (2007), apelando al origen etimológico del turismo como viaje de ida y vuelta (para lo que es

En la edad antigua, la aparición de infraestructuras de transporte y comunicación como las egipcias, griegas y especialmente romanas, mejoraron los intercambios comerciales y prósperas ciudades empezaron a surgir en los cruces de caminos, donde a su vez aparecieron servicios de alojamiento y posada (Pauperio, 2010). Así, en el Imperio Romano, los hostales y refugios se sucedían en las principales calzadas de la vasta red de comunicaciones romana.

Hay escritos antiguos de grandes viajeros como Herodoto (440-424 A.C.) u Horacio (65-8 A.C.) que constatan importantes eventos en la Edad Antigua: Juegos Olímpicos griegos, festivales religiosos egipcios, termalismo romano,... que conllevaban desplazamientos no solo por motivos bélicos o comerciales. Mientras tanto, en Asia, los refugios y alojamientos florecieron en torno a las rutas de caravanas, como el Camino Real Persa, la Ruta de Jade o, posteriormente, la Ruta de la Seda.

En la Edad Media, sin embargo, los desplazamientos estuvieron marcados por la peregrinación religiosa y el comercio (el término “hospitalidad” deriva de hospicio, casa medieval de reposo para los viajeros¹²), mientras que en el Renacimiento los grandes viajes y descubrimientos geográficos (viajes de Colón, Marco Polo,...) marcaron la pauta de los desplazamientos.

No es hasta el siglo XV que el alojamiento se vuelve comercial con las casas de viajeros y posadas, precursoras del actual Bed&Breakfast¹³, y, en el siglo XVI, algunos hostales y tabernas en Inglaterra comienzan a incorporar las comidas dentro del servicio de alojamiento (Mill, 1990).

A partir del siglo XVII, surgen nuevas motivaciones para los desplazamientos, entre las que destaca el viaje formativo denominado Grand Tour, realizado por los jóvenes británicos de clase alta como una etapa educativa y de esparcimiento previa a la edad adulta.

Surgen también entonces los primeros hoteles, como el Hotel Francés (1610, Guadalajara, México), Hotel d'Angleterre (1755, Copenhague, Dinamarca), Refsnes Gods (1767, Moss, Noruega), City Hotel (1794, Nueva York, EE.UU.), etc., aunque es en la década de 1830 en la que aparecen los primeros hoteles modernos, que irán desarrollándose y creciendo a lo largo del siglo XIX. En este siglo destaca la labor de César Ritz (1850-1918), quien modernizó las instalaciones hoteleras y gestionó una de las primeras cadenas de hoteles en el mundo. También en dicho siglo sobresale la figura de Thomas Cook, considerado por muchos como el padre del turismo moderno al ser el primero en organizar paquetes de viajes organizados en 1841.

Las dificultades referentes al transporte quedan solventadas cuando, durante la I Revolución Industrial, surge el ferrocarril, novedoso medio de transporte que comunicaba buena parte de Europa, aumentando así el movimiento turístico. El turismo va desarrollándose en la misma medida en que las mejoras tecnológicas y sociales conquistan el espacio y el tiempo libre a partir de la II Revolución Industrial. Sin embargo, las dos Guerras Mundiales y la

necesario hablar, a su vez, de sedentarismo), o vinculado al comercio (Macintosh y Gupta en Pauperio, 2010: 75) hacia el 5000-4000 a.C. con los sumerios. No entraremos en este debate al poder no quedar claro el límite con el viaje o desplazamiento en sí (¿Hacia “turismo” Ulises en su vuelta a Ítaca?), pero dejaremos claro el origen remoto en el tiempo del turismo.

¹²“Hospitality” es en inglés una categoría amplia de campos dentro del sector servicios que incluye alojamiento y restauración especialmente, así como otras áreas dentro de la industria del turismo.

¹³ Régimen de alojamiento y desayuno en establecimientos sencillos con precios reducidos.

Crisis de los años 30 frenan el turismo y hay que esperar hasta mediados del siglo XX para que el turismo de masas comience a irrumpir.

Tabla I. Evolución histórica del turismo

	Principales hitos
Prehistoria	<ul style="list-style-type: none"> • Nomadismo
Edad Antigua	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras y comunicaciones, especialmente las romanas • Posadas y refugios en ciudades, rutas y cruces de caminos • Eventos de ocio y religiosos
Edad Media	<ul style="list-style-type: none"> • Peregrinación religiosa • Comercio • Reposo viajeros (hospicio)
Edad Moderna	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes viajes, Grand Tour • Descubrimientos geográficos • Casas de viajeros y posadas • Primeros hoteles
Edad Contemporánea	<ul style="list-style-type: none"> • Siglo XIX. Auge hotelería (César Ritz), paquetes de viaje (Thomas Cook). Revolución industrial: desarrollo medios de transporte. • Siglo XX. Guerras mundiales y posterior turismo de masas • Siglo XXI. Nuevos retos para el turismo

Fuente: Elaboración propia

Los hitos evolutivos más importantes en la conformación del turismo están en la Revolución Industrial del S. XIX (fundamentalmente por la aplicación de la máquina de vapor a ferrocarriles y barcos); en la aparición del automóvil a comienzos del S. XX y a la estabilidad social posterior a los años 50 (vacaciones pagadas, condiciones de trabajo estable, y otros progresos sociales, laborales y económicos) que, unidos al crecimiento del parque automovilístico y el desarrollo de la aviación comercial, dan como resultado una democratización y masificación de la demanda turística¹⁴ dentro de una nueva cultura del ocio en el mundo occidental.

1.1.1.1. Definición de turismo

El término turismo como tal ha sufrido una importante evolución conceptual. En 1838, Stendhal es uno de los primeros en utilizar la palabra turista, pero no es hasta 1880 cuando se define turismo como la actividad común entre la sociedad adinerada inglesa, cuyos miembros organizaban viajes por la península británica y la India¹⁵.

El turismo comienza a despegar como objeto de estudio académico en el período comprendido entre las dos Guerras Mundiales (1919-1938). Durante dicho período, economistas europeos publican los primeros trabajos en torno al turismo, entre los que

¹⁴ La explosión de la demanda, a su vez, hizo reaccionar a la oferta apareciendo las grandes cadenas hoteleras y tour operadores.

¹⁵ Este turismo estaba reservado a una clase social alta, de élite, que viajaba para satisfacer necesidades de ocio y recreación como lujo más allá de los propósitos económicos o comerciales por lo que el turista pasa a ser un claro consumidor, como apunta Muñoz de Escalona (2007).

destacan autores como Glucksmann, Schwinck o Bormann, la llamada “escuela berlinesa” (Sancho, 1998), el inglés Norval o los italianos Mariotti y Troisi (Muñoz de Escalona, 2007).

Tabla 2. Definiciones de Turismo

Fuente	Definición
Glucksmann (1929)	Movimiento del espacio por personas que afluyen a un sitio donde no poseen lugar fijo de residencia, es decir, hablamos de un viaje y poco más, con una característica imprescindible: no disponer de lugar fijo de residencia en el destino elegido.
Bormann (1930)	El conjunto de viajes cuyo objetivo es el placer o los motivos comerciales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de residencia habitual es temporal.
Morgenroth (1930)	El tráfico de personas que se alejan temporalmente de su lugar fijo de residencia para detenerse en otro sitio con objeto de satisfacer sus necesidades vitales o de cultura o llevar a cabo deseos de diversa índole; únicamente como consumidores de bienes económicos y culturales.
Hunziker y Krapf (1942)	La suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada (lucrativa)
Burkart y Medlik. (1981)	Los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos.
Mathieson y Wall (1982)	El turismo es el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas.
Organización Mundial del Turismo (1994)	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros.
Guerrero (2003)	El turismo es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas –agricultura, construcción, fabricación– y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y servicios utilizados por los turistas.

Fuente: OMT (1994); Sancho (1998); Muñoz de Escalona, (2007)

Podemos encontrar referencias tanto a “sector turístico” como “industria turística”. Ante esta disparidad de denominaciones Muñoz (2007) incide en que el turismo es un conjunto de industrias de los tres sectores clásicos de la economía (primario: agrario, secundario: industrial, terciario: servicios) no un sector per se. Sin embargo su gran importancia e impactos en la economía mundial hacen que se intente estudiar de manera particular. En esta tesis nos referiremos al turismo como actividad económica sin considerarlo un sector en sí mismo.

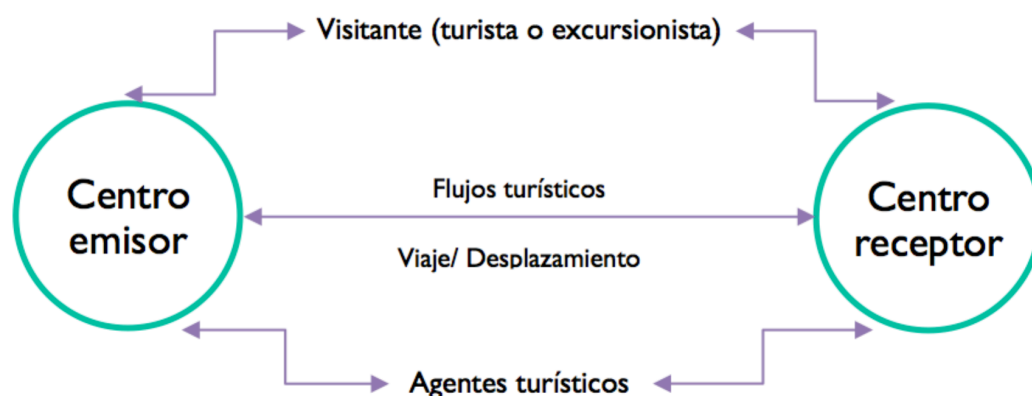
En la actualidad entendemos el turismo como un fenómeno multisectorial vinculado a los viajes, en los que un visitante se desplaza de un punto emisor y receptor utilizando diferentes agentes y estructura turística¹⁶ (OMT, 1994).

¹⁶ Estos términos, a su vez, también han tenido una evolución en el tiempo y los autores siguen aún hoy en día matizando y completando las definiciones de los mismos desde diferentes perspectivas por lo que para aproximarnos a ellas de

El visitante es, según la OMT (1997), una persona que viaja a un destino principal, distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados.

La OMT puntualiza, además, que el visitante se considera turista si su viaje incluye una pernoctación, mientras que únicamente será excursionista (visitante de un día) en caso contrario.

Figura 2. Centros y agentes del turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (1997)

Como se puede observar en la figura anterior los centros emisores son el punto de origen de los turistas o su lugar de residencia habitual, mientras que los centros receptores son aquellos a los que se dirigen los turistas¹⁷.

El intercambio entre los centros emisores y los receptores se produce a través de un viaje o desplazamiento, conceptos imprescindibles para que una actividad pueda considerarse turismo. Para dar forma a estos desplazamientos y a la experiencia en el centro receptor o destino, existen diversos agentes turísticos como empresas de transporte, agencias de viajes, tour operadores, así como infraestructura turística, empresas de alojamiento, restauración, venta complementaria, etc.

manera general nos basaremos en las apreciaciones de la máxima autoridad mundial en lo que a datos de turismo se refiere: la OMT.

¹⁷ Como sostiene, Del Río y Cuadrado (2004), como actividad económica, el turismo es el resultado de la relación ocio/renta, por lo que el progresivo crecimiento de esta actividad está ligado a la progresiva reducción de la jornada laboral y a la disposición de periodos vacacionales, así como al crecimiento del poder adquisitivo. De esta forma los países emisores son aquellos de las economías más avanzadas, mientras que la oferta suele localizarse en economías en desarrollo.

1.1.2. Valor y relevancia del turismo

El turismo está enmarcado dentro de la “nueva economía”¹⁸ (OMT, 1997) y altamente relacionado con el proceso de globalización, implicando oportunidades de negocio y de desarrollo, por lo se posiciona como un elemento clave para el progreso socioeconómico (Schulte, 2003).

Así, como indica este autor, el turismo se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico. Al involucrar a una gran cantidad de industrias, agentes y empresas, el turismo incide de manera directa en el desarrollo económico de un área geográfica determinada, tanto en el origen como, especialmente, destino turístico. De manera general, la OMT en el informe *Tourism Towards 2030* arroja las siguientes cifras clave:

- La contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en cerca del 5%. Su contribución al empleo se estima entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directos e indirectos).
- Entre 1950 y 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron a un ritmo anual del 6,2% (de 25 millones en 1950 a 980 millones en 2011).
- Los ingresos generados por estas llegadas aumentaron a un ritmo aún más rápido llegando a situarse alrededor de los 919.000 millones de dólares de los Estados Unidos (€ 693.000 millones) en 2011.
- El porcentaje de llegadas de turistas internacionales en los países emergentes y en desarrollo ha aumentado de manera espectacular: del 32% en 1990 al 47% en 2010.

Aunque es difícil cuantificar su impacto aislado, el turismo incide de manera clara en diferentes indicadores macroeconómicos como: el PIB, el empleo, o la balanza de pagos (OMT, 1994).

- **PIB.** La contribución del turismo al PIB¹⁹ es innegable, sin embargo medir la misma es una tarea harto complicada debido a la suma de factores que deben tenerse en cuenta derivados de la implicación del turismo en diferentes sectores e industrias. De este modo, la repercusión económica del turismo en un país normalmente se acompaña de otros indicadores especializados. En España, por ejemplo, arrojan datos a este respecto la Cuenta Satélite del Turismo ²⁰ o el IESTE (PIB turístico)²¹, entre otros.

¹⁸ El término “Nueva economía” fue acuñado por el economista Brian Arthur, a finales de los años 90 para describir la evolución en los países desarrollados de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y a la globalización económica. Este término se basa en la evolución desde la economía tradicional, basada en las manufacturas (sector primario y secundario), a la economía basada en los servicios (sector terciario), pero va más allá al dar protagonismo dentro del sector servicios al conocimiento, la cultura, las actividades creativas, la tecnología, el ocio,... así como el turismo.

¹⁹ El producto interno bruto (PIB) o producto interior bruto es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente un año), usado como un índice del bienestar material de una sociedad. Los efectos económicos del turismo sobre el PIB proceden tanto del gasto por turismo de los no residentes, como del realizado por los residentes del país, agregando a su vez a la producción directa los efectos que se originan por causa de la producción inducida o repercusión intersectorial por efecto del multiplicador de la producción, obteniéndose así la renta o valor añadido del turismo (Grande, Muñoz y Muñoz, 2001).

²⁰ La Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE), es un sistema de información económica relacionada con el turismo, diseñada como satélite del sistema principal de Cuentas Nacionales, que permite medir el impacto del Turismo sobre la

- **Empleo.** El incremento en la actividad turística tiene como consecuencia un aumento importante del empleo²². En la actualidad, el 80% del mercado del turismo masivo a nivel nacional está gestionado por empresas transnacionales, las cuales de acuerdo al Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) emplean directa o indirectamente más de 260 millones de personas en todo el mundo. Además, según la OMT, uno de cada 12 puestos de trabajo en el mundo está relacionado con el sector turístico de manera directa o indirecta. Sin embargo, el empleo directo en el turismo está muy vinculado a la restauración y al alojamiento. Debido a la alta estacionalidad de estos sectores de actividad, el aumento del empleo se concentra principalmente en las épocas de mayor afluencia turística.
- **Balanza de pagos**²³. El Banco Mundial clasifica al turismo como estrategia de exportación, debido a su capacidad para equilibrar la balanza por cuenta de renta²⁴ de un país. Así, cuando el saldo entre el gasto del turismo receptor y el del turismo emisor es positivo, el gasto turístico ayuda a mantener una balanza de pagos del país saneada²⁵. No obstante, con el objetivo de normalizar la metodología internacional y poder comparar el resultado del turismo como actividad económica en distintos países, la Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo de Ottawa (1991) aprobó la aplicación de un sistema de cuentas satélite del turismo. Las cuentas satélite del turismo son actualmente el instrumento que valora la importancia y la magnitud del turismo en el conjunto de actividades económicas de un país, considerando aspectos como la contribución del turismo al PIB, la función del turismo en el consumo final, el papel del turismo en la inversión de capital, la productividad del sector, el impacto del turismo en sus transacciones con el resto del mundo, el empleo relacionado con el turismo, los impuestos generados por la actividad turística, etc.²⁶

Economía Nacional. La CSTE es elaborada por la Subdirección General de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE). Basado en los principios metodológicos de la contabilidad nacional, que presenta los distintos parámetros económicos (oferta y demanda) del turismo de forma interrelacionada para una fecha de referencia dada.

21 El indicador sintético del turismo español (ISTE) es un índice elaborado por Exceltur, Alianza para la Excelencia Turística, a partir de una serie de variables relativas a la demanda turística tanto nacional como extranjera que permite reflejar la evolución temporal del PIB Turístico en España. El ISTE tiene como objetivo dar información sobre el crecimiento real del turismo español y su aportación a la economía española con una periodicidad trimestral, de forma que pueda servir de referencia para comparar la dinámica turística con la evolución del PIB del conjunto de la economía española y del resto de indicadores de otros sectores de actividad y de otros países. (Exceltur).

22 Diferentes organizaciones internacionales como la OMT o WTTC, como hemos nombrado antes, proporcionan datos sobre el empleo turístico. En el caso concreto de España el Instituto de Estudios Turísticos proporciona información elaborada a partir de datos obtenidos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (datos mensuales de afiliación a la Seguridad Social) y del INE (datos trimestrales de la Encuesta de Población Activa, EPA).

23 Según define la el Instituto de Estudios Turísticos, la Balanza de Pagos es "el registro sistemático de las transacciones ocurridas durante un tiempo determinado entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo, con independencia de su nacionalidad. La sub-balanza de turismo y viajes, as su vez "recoge los bienes y servicios adquiridos en una economía por viajeros, residentes en otra, que se desplazan para fines de negocio o personales -incluidos los de salud y educación-, con estancias inferiores a un año." Además, la generación de divisas por parte de los turistas extranjeros en el país de destino también influye de manera positiva en el saldo de la balanza de capital, así como las inversiones turísticas en la balanza financiera.

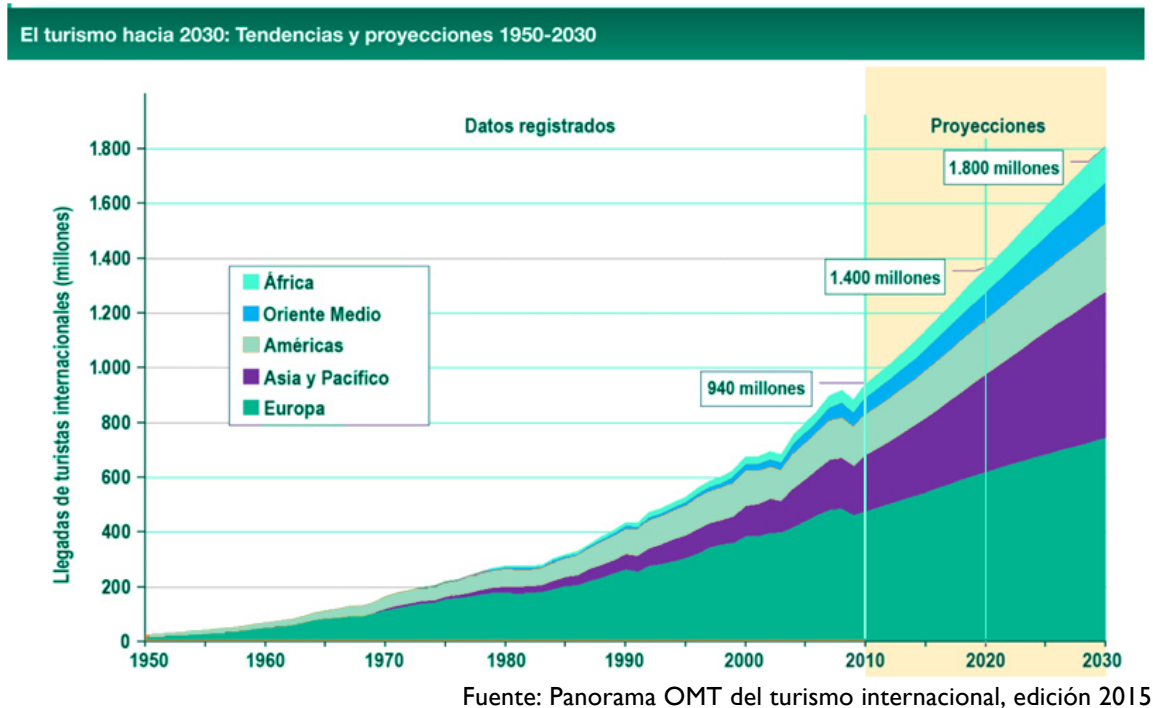
24 La balanza por cuenta de renta se compone de la balanza comercial (exportaciones) y la balanza de servicios.

25 Por ejemplo, según Vallejo (2002) en España, a partir de 1961, los ingresos turísticos cubrieron "el 72 por 100 del déficit de la balanza comercial en la década de los 60, el 78 por 100 en los 70, el 95 por 100 en los ochenta y el 102 por 100 en los noventa". La balanza de pagos española se elabora mes a mes por el Banco de España. Esta ofrece información sobre ingresos y pagos por turismo y viajes, el saldo por turismo y la cobertura de déficit comercial.

26 En España, la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE), es elaborada por la Subdirección General de Cuentas Nacionales del INE siguiendo las recomendaciones de los organismos internacionales (OMT, OCDE y Eurostat) y las referencias Metodológicas elaboradas en el marco de Naciones Unidas.

El importante crecimiento de la actividad turística marca, además, al turismo como uno de los fenómenos económicos y sociales contemporáneos más destacados. Por ejemplo, el número de llegadas internacionales muestra una gran evolución desde 1950, hasta alcanzar los 940 millones en 2010 y esperándose alcanzar la cifra de 1.400 millones en 2020 según la OMT (2014) en su informe *Tourism Towards 2030*²⁷.

Figura 3. Tendencias y proyecciones del turismo 1950-2030



Además, según el informe *Panorama OMT del turismo internacional*, edición 2014, los turistas generan más de un billón de dólares americanos en los países que visitan, cerca del 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios y el 30% de las exportaciones de servicios en exclusiva²⁸.

En cuanto a los mercados emisores de turismo internacional, estos tradicionalmente se encuentran en economías desarrolladas de Europa²⁹, América y Asia-Pacífico. Sin embargo, gracias a mayores niveles de renta disponible, economías emergentes de Asia, Europa

27 En dicho informe se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo crecerá un promedio de 3,3% anual durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030, esto es, las llegadas de turistas internacionales aumentaran unos 43 millones al año en este periodo (en el periodo 1995 y 2010 el incremento medio fue de 28 millones anuales). Así, según estas previsiones, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superaran la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030.

28 En dicho informe se indica que los ingresos por turismo internacional alcanzaron en 2013 los 1.159.000 millones de US dólares en todo el mundo, partiendo de 1.078.000 millones de USD generados en 2012. Este crecimiento es similar al de las llegadas de turistas internacionales, que también aumentaron un 5%, lo que demuestra la fuerte correlación entre el número de turistas internacionales y los ingresos por turismo.

29 Europa, en su conjunto, es la región del mundo más visitada, con más de 500 millones de turistas internacionales al año (OMT, 2014)

Central y Oriental, Oriente Medio, África y América Latina se postulan como importantes centros de turismo emisor en el futuro (OMT, 2015)³⁰.

Figura4. El turismo a nivel mundial

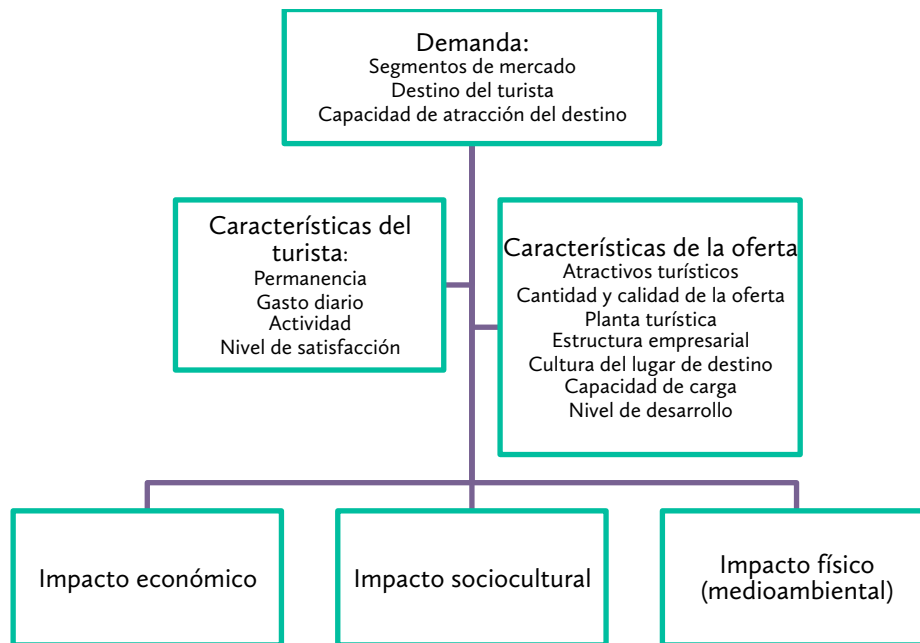


Fuente: Panorama OMT del turismo internacional, edición 2015

Por otra parte, debido a la magnitud y globalidad del turismo, este conlleva una serie de impactos en el entorno que la OMT clasifica como económicos, socioculturales y medioambientales.

³⁰ Pese a la crisis económica actual las previsiones de la OMT en su informe Tourism Towards 2030 se mantienen optimistas ya que se sostienen en el desarrollo particularmente fuerte de las regiones de Asia y Pacífico, Oriente Medio y África, que incrementarían su cuota de mercado de manera significativa mientras que el turismo en regiones más maduras como América o Europa tenderían a un crecimiento menos dinámico. Además, se prevé que en 2015 las llegadas a economías emergentes superen a las de economías avanzadas. Con el tiempo, el ritmo de crecimiento irá disminuyendo gradualmente, pasando de un 3,8% en 2011 a un 2,5% en 2030, partiendo de la base de unas cifras cada vez mayores.

Figura 5. Impactos del turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de Schulte (2003)

- **Impactos económicos:** Como hemos visto, el turismo influye directa e indirectamente un aumento de la actividad económica³¹ tanto en los destinos visitados como más allá de los mismos (empresas de intermediación y distribución turística, por ejemplo) y revierte sobre cualquier otro sector ganadero, industrial o de producción de bienes y servicios. Según Schulte (2003) estos impactos económicos se pueden clasificar en directo, resultado económico de una venta directa hacia los turistas, e impactos indirectos, sobre otras empresas, industrias o sectores.
- **Impactos socioculturales:** Según la OMT “la actividad turística constituye un marco en el que, generalmente, entran en contacto personas de bagajes culturales y socioeconómicos muy diferentes”. Estas relaciones e intercambios pueden darse de manera más o menos intensa, produciéndose desde un intercambio de ideas que induzcan a una progresiva apertura en la población local (véase el caso de España en los años 60 del siglo pasado) hasta un aislamiento cuasi total que se da en ciertos resorts alejados de la realidad de la población local. El turismo tiene consecuencias también en la estructura social, las costumbres, hábitos y tradiciones de los habitantes de las zonas turísticas receptoras. La OMT, además, relaciona el turismo con el aumento de la calidad de vida de los residentes o un estímulo del interés de los residentes por los elementos culturales y patrimonio propio con valor para los turistas se recuperan y conservan. Schulte (2003) incide en que estos cambios no siempre son positivos (turismo sexual, por ejemplo), por lo que deben ser observados cuidadosamente para evitar consecuencias negativas para la población

³¹ La OMT incide en que “en el análisis económico del turismo, se debe distinguir entre la ‘contribución económica’ del turismo que se refiere al efecto directo del turismo y que se puede medir mediante la CST (Cuenta Satélite de Turismo) herramienta estadística para el cálculo económico del turismo, y el ‘impacto económico’ del turismo de, que es un concepto mucho más amplio que encapsula los efectos directos, indirectos e inducidos del turismo y que debe ser estimado mediante la aplicación de modelos.”

local, especialmente en países subdesarrollados, o incluso agresiones a su identidad cultural.

- **Impactos medioambientales:** Los daños causados por el turismo al entorno natural pueden provocar la pérdida irreversible de ecosistemas enteros como ha sido el lamentable caso de regiones costeras en países como España³². No obstante, Schulte (2003) incide en el doble impacto del turismo sobre el medio ambiente. Por un lado este produce impactos positivos que fomentan la protección del medio cuando los ingresos provenientes del turismo se destinan a este fin o cuando se orienta hacia la educación ambiental de turistas y población local. Por otro el turismo requiere un alto grado de recursos naturales y energéticos y, a su vez, produce una serie de desechos (ruido, contaminación,...) como toda actividad económica pero magnificada por los necesarios desplazamientos y construcciones (infraestructuras, vías, hoteles,...) que se producen en la actividad. La atención a los finitos recursos naturales, y un sentido de la responsabilidad social en las comunidades y culturas locales son factores importantes a los que tiene que hacer frente el turismo. La OMT en el estudio *International tourism: a global perspective*, incide en la importancia de un enfoque ambientalmente sensible y socialmente responsable: el turismo sostenible (sostenibilidad ecológica+ sociocultural + económica). Dentro de este se enmarcan segmentos de mercado como el ecoturismo o el turismo de naturaleza.

Tanto los impactos económicos como socioculturales son de gran relevancia, sin embargo es creciente el interés por los impactos medioambientales del turismo. Así, cada vez más se exige a las empresas turísticas tener en consideración los aspectos sociales y medioambientales de su entorno debido tanto a una creciente sensibilidad hacia una gestión de recursos sostenible así como el endurecimiento de las leyes al respecto.

1.1.2.1. La importancia del turismo en España

El turismo es una de las bases principales de la economía española, además de un fenómeno social que propició la apertura de España al exterior en una época, los años 60, donde en nuestro país la autarquía auspiciada por la dictadura no se había superado y el resto del mundo era algo prácticamente desconocido para el español medio. Con la llegada masiva de turistas internacionales bajo el modelo “sol y playa”, la población local entró en contacto con población extranjera, con otros usos y costumbres, lo que facilitó un cambio de mentalidad propia³³.

Desde entonces, el turismo internacional no ha parado de crecer en nuestro país. Así, según la OMT, el turismo internacional generó en España unos 56.900 millones de dólares en ingresos en el año 2014. A su vez nuestro país ocupó en este mismo año el tercer lugar por

³² Según el informe de Greenpeace “Destrucción a toda costa 2013” en las últimas dos décadas, la costa española ha perdido una superficie equivalente a ocho campos de fútbol al día. Entre los años 1987 y 2005 se destruyeron 2 hectáreas al día solo en los primeros 500 metros de costa.

³³ Piénsese, por ejemplo, la revolución que supuso llevar un simple bikini en dichos años, una prenda a la que los españoles no estábamos acostumbrados y que fue vista por primera vez en las playas de la mano de las turistas extranjeras.

llegadas (65 millones)³⁴ de turistas internacionales, superando en casi 5 millones de llegadas las cifras de 2013.

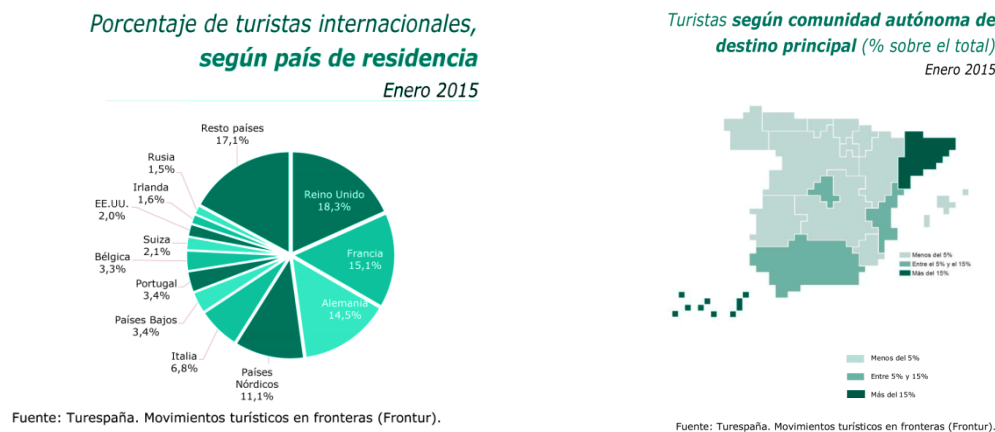
Tabla 5. Turismo internacional

Llegadas de turistas internacionales				Ingresos por turismo internacional			
País	2014	2013	% Variación	País	2014	2013	% Variación
Francia	83,7	83,6	0,1	EE.UU.	177,2	172,9	2,5
EE.UU.	74,8	70,0	6,8	España	65,2	62,6	4,2
España	65,0	60,7	7,1	China	56,9	51,7	10,2
China	55,6	55,7	-0,1	Francia	55,4	56,7	-2,3
Italia	48,6	47,7	1,8	Macao (China)	50,8	51,8	-1,9
Turquía	39,8	37,8	5,3	Italia	45,5	43,9	3,7
Alemania	33,0	31,5	4,6	Reino Unido	45,3	41,0	10,3
Reino Unido	32,6	31,1	5,0	Alemania	43,3	41,3	5,0
Rusia	29,8	28,4	5,3	Tailandia	38,4	41,8	-8,0
México	29,1	24,2	20,5	Hong Kong	38,4	38,9	-1,4

Fuente: Panorama OMT del turismo internacional, edición 2015

En cuanto a los principales mercados emisores del turismo internacional que llega a España, el primero de ellos es Europa (94,25%) a una distancia abrumadora de América (3,05%) y del resto del mundo (2,7%)³⁵.

Figura6. Turismo internacional en España



Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras FRONTUR (2015)³⁶

34 Tradicionalmente España había conservado una tercera o segunda posición en número de llegadas, siempre por detrás de Francia y/o Estados Unidos, hasta que en 2011 China desbancó a España como destino turístico principal en lo que a llegadas de turistas internacionales se refiere. En los últimos años, China y España se alternan los puestos 3º y 4º del ranking de principales países receptores de turismo internacional de la OMT.

35 Por destinos turísticos, Cataluña es el primer destino de España, seguido de Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid según los datos de FRONTUR correspondientes a 2014. El resto de comunidades recibieron apenas un 10% del total de turistas internacionales. Esta desigualdad territorial viene del boom turístico de los 60 como indican autores como Vallejo (2002).

36 Para una revisión completa de datos sobre el turismo en España puede consultarse el estudio BALANTUR, Balance del turismo, del Instituto de Estudios turísticos (en la página de este organismo) así como el informe del Foro Económico mundial The Travel & Tourism Competitiveness Report, en lo que respecta a España.

En cuanto a la competitividad de España como destino turístico a nivel mundial, el informe del Foro Económico mundial *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2014*, sitúa a España en cuarta posición, aunando para esta evaluación múltiples indicadores agrupados en 14 áreas³⁷ que destacan la gran importancia del turismo para nuestro país.

No obstante, la saturación del modelo turístico de sol y playa, masivo y en el que impera la competitividad vía costes hace que el turismo en España sea fácilmente sustituible por otras regiones del área mediterránea como Túnez o Egipto, entre otras, que aunque ahora no atraviesen su mejor momento, debido a la inestabilidad política y social, han sido duros competidores de España como destino turístico anteriormente y pueden volver a serlo en el futuro. Por ello, muchas organizaciones turísticas apuestan tanto como la diversificación de su oferta como por la internacionalización como vía para disminuir su dependencia de una modalidad turística o destino concreto.

En esta línea, el *Plan del Turismo Español Horizonte 2020* de Turespaña analiza la situación global del turismo en España desde sus Fortalezas y Debilidades y propone mejoras en el mismo basadas en el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad.

Tabla 3. Diagnóstico Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (extracto)

	Fortalezas	Debilidades
Oferta y productos	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia oferta de playas con buena calidad de aguas y servicios. • Amplia oferta, capacidad y variedad de alojamiento. Incremento de la oferta hotelera de categorías superiores (4 y 5 estrellas). • Reconocimiento de España como destino turístico de sol y playa. • Posicionamiento destacado en las clases medias europeas. • Amplitud de la oferta complementaria, especialmente de ocio, cultural y deportiva y reconocido prestigio internacional de la gastronomía española. • Alta valoración de la relación calidad-precio del turismo español. Importancia del turismo de los residentes en España para el desarrollo de nuevos productos y refuerzo de los tradicionales. • Aparición de nuevos operadores especializados y de valor añadido, con modelos de negocio adaptados al canal online y nuevas tecnologías. • Creciente implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad de una parte de la planta hotelera, especialmente en sol y playa. • Dependencia elevada de los mercados alemán, británico y francés. • Débil posicionamiento en los segmentos de la demanda de poder adquisitivo alto. • Dificultades para el desarrollo de nuevos segmentos por escasa gestión comercial y de productos. • Escasa iniciativa empresarial en el desarrollo de nuevos territorios y productos impulsados por inversiones públicas. • Elevada presencia de los turoperadores extranjeros y limitado tamaño de los nacionales.

Fuente: Plan del Turismo Español Horizonte 2020 de Turespaña

Por su parte PwC, en el informe *Temas candentes del turismo para 2013*, incide que el origen de los cambios sectoriales del turismo ya no está en la oferta si no en la demanda: los consumidores son cada vez más ambiciosos y tienen cada vez más información y capacidad de descubrir nuevos intereses e inquietudes en ocio y turismo gracias a las nuevas tecnologías y la comunicación³⁸.

³⁷Estas áreas son 1. Legislación y política, 2. Sostenibilidad ambiental, 3. Protección y seguridad, 4. Salud e higiene, 5. Priorización de Viajes y Turismo, 6. Infraestructura de transporte aéreo, 7. Infraestructura de transporte terrestre, 8. Infraestructura turística, 9. TICS, 10. Precios, 11. Recursos humanos, 12. Afinidad y apertura al Turismo, 13. Recursos naturales, 14. Recursos culturales.

³⁸ Debido a esto dicho informe sugiere adaptar la oferta a las nuevas necesidades de este tipo de demanda (accesibilidad, dinamismo, capacidad de "conectar" con el turista: aplicaciones móviles, geo localización,...) así como desarrollar productos y servicios que capten nuevos turistas o antiguos con intereses más allá del turismo pasivo o de "sol y playa" (lazos con la industria del entretenimiento, paquetes vacacionales más culturales como hotel+museo+catas de vino+musicales,, etc. turismo de negocios, congresos y convenciones,...), entre otros, teniendo siempre en cuenta los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad.

1.1.2.2. Retos y tendencias futuras

Como hemos visto, el turismo se enfrenta a nuevos desafíos. Ya en 1994, Fayos hablaba de una Nueva Era del Turismo, un cambio en el paradigma empresarial existente hasta el momento, heredero del turismo de masas. A su vez, Poon (1993) identificaba cinco fuerzas fundamentales que impulsaban el cambio en el modelo turístico: nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción y gestión y cambios en el entorno.

Hoy en día, el turismo es una industria global, con una creciente competencia entre regiones y países destino y una demanda cambiante, que ha de hacer frente a importantes retos que marcarán su futuro. Entre ellos, la OMT, de nuevo en el informe *Tourism Towards 2030*, destaca los siguientes:

- En el marco de la globalización económica y la desregulación de los mercados, se produce un fuerte incremento de la competencia nacional e internacional de los destinos³⁹.
- La tradicional estacionalidad de la actividad turística acarrea graves y negativos impactos en la misma⁴⁰.
- La influencia creciente de los aspectos medioambientales se refleja en una mayor preocupación social y en medidas legislativas más contundentes.
- Los constantes cambios en la distribución e integración de tour operadores, agencias de viajes y establecimientos hoteleros, dotan una creciente importancia al canal de distribución online.
- La relación con el cliente está cambiando, dando a un consumidor cada vez más exigente e informado, con un poder de antes inimaginable gracias a la tecnología: aplicaciones móviles, medios sociales, buscadores especializados, recomendación y reserva vía internet,...

Desarrollando los dos últimos puntos, la transformación del turismo se está dirigiendo hacia formas distintas de organización y gestión, según Ramón (2010). Todo ello se basa en factores del cambio que este autor identifica como distribución, tecnología y consumidores.

Respecto a la distribución, han surgido “nuevos modelos de negocio y comercialización que han transformado tanto el tradicional papel del tour operador como el de los proveedores de servicios turísticos. La irrupción de las líneas aéreas de bajo costo y la comercialización del producto turístico a través de Internet han supuesto un punto de ruptura en el desarrollo turístico y un cambio de estrategias de los principales agentes y destinos turísticos mundiales” (Ramón, 2010:40)⁴¹.

Además, autores como Guijarro (2009) y López Parra (2002), entre otros, coinciden en el importante papel de las nuevas tecnologías, que han transformado los métodos tradicionales

³⁹ La competencia entre destinos es cada vez mayor. Según datos de la OMT, en 1950 los 15 destinos principales absorbían el 88% de las llegadas internacionales, en 1970 la proporción fue del 75% y en 2010 del 55%, a causa de la aparición de nuevos destinos, muchos de ellos en países en desarrollo.

⁴⁰ Como resalta Muñiz (2001), la estacionalidad provoca graves distorsiones económicas (descensos en la calidad del producto turístico, variaciones en la Seguridad Social, en las prestaciones por desempleo) y sociales (desequilibrios en el mercado laboral y en la formación). Las empresas turísticas se enfrentan al reto de la desestacionalización de la demanda turística. Para ello este autor propone la diversificación de las tipologías turísticas o potenciar el turismo social. (En España destaca el “Programa de vacaciones para mayores y para mantenimiento del empleo en zonas turísticas” –PVME- que convoca el Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO).)

⁴¹ Así, como también apunta Guijarro (2009) hay una fuerte tendencia a saltarse a las agencias de viajes en el canal de distribución por parte de los prestadores de los servicios turísticos y de los propios turoperadores.

de distribución de viajes y vacaciones (incremento de las reservas online, consolidación de agencias de viaje online, transformación y disminución del número de las agencias de viajes tradicionales, nuevos canales de venta directa y distribución online,...)⁴².

Así, en cuanto a las tecnologías, en la etapa del turismo de masas estas estaban más enfocadas hacia los sistemas de gestión interna o externa (ocupación, reservas, ...) de grandes corporaciones o grupos empresariales como cadenas hoteleras, aerolíneas, turoperadores,... mientras que en la actualidad la tecnología es una herramienta no solo a disposición de las propias empresas, sino también de los consumidores, cada vez más conectados y con posibilidades de acceder a la oferta turística a través de diferentes dispositivos.

Internet se convierte, además, en uno de los principales canales de distribución en la industria hotelera (Choi y Kimes, 2002), por lo que los proveedores turísticos han de gestionar una buena estrategia de precios dada la sensibilidad de los clientes a los mismos⁴³ pero, sobre todo, a la posibilidad de evaluar diferentes alternativas de compra, (O'Connor y Santomá, 2006)⁴⁴.

Así, en la actualidad asistimos a importantes cambios en el modelo de distribución turística, donde gracias a la tecnología, la pérdida de poder de los intermediarios tradicionales ha dado lugar a una relevancia mayor del canal de venta online donde las OTAs, las agencias de viaje online, son las protagonistas en la generación de negocio.

Finalmente, el consumidor turístico está cada vez más informado también gracias a las nuevas tecnologías, que le permiten contar con una capacidad de hacer valer su opinión e interactuar con la marca. Por ello, una de las principales tendencias a las que las empresas turísticas se enfrentan es al cambio de paradigma por el cual los recursos intangibles como la marca cobran una importancia cada vez mayor sobre aquellos de carácter tangible, como veremos en el capítulo 2) *Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva*.

1.1.3. Investigación en torno al turismo

El estudio del turismo desde un punto de vista científico es un hecho relativamente reciente: este comienza a despegar como objeto de estudio académico en el período comprendido entre las dos grandes guerras.

Muñoz de Escalona (2007) habla de una “fase intuitiva” en esta época, en la que se aborda el turismo desde el ámbito de la economía o la sociología. Desde 1940 hasta 1970, también

42 Ramón, 2010, pág. 38. “Los portales de la red que distribuyen vuelos y viajes son nuevos agentes corporativos que están tomando rápidas posiciones en el mercado turístico /.../. Algunos de estos portales pertenecen a los mismos tour operadores o incluso al propio sector hotelero, proveedores de servicios que a pesar de los costos añadidos que puede suponer la venta directa de sus servicios a través de la web (principalmente gastos de marketing, fraudes en la red y el mantenimiento de la plataforma) ésta se ve compensada por el control absoluto que se obtiene a cambio sobre el cliente, y el incremento exponencial que todavía tienen estas nuevas plataformas de Internet en la venta de viajes”.

43 O'Connor y Santomá (2006):29. “El precio es el aspecto fundamental en el entorno electrónico sobretodo en la venta de servicios turísticos. Existen otros aspectos como el ahorro de tiempo, obtener puntos en programas de fidelización u obtener una mejor información, pero ninguno de ellos llegaba a los niveles que tiene la variable precio”.

44 Existen diferentes herramientas online para comparar de manera inmediata la diferente oferta de alojamiento y transporte así como los precios ofrecidos por diferentes intermediarios (Kayak, Momondo, Skyscanner, Trivago,...).

según este autor, se consolida el enfoque sociológico en el estudio del turismo que parte del estudio de la demanda (visitantes, turistas).

Según Esteban (2000) en Guijarro (2009), las investigaciones a principios de los 60, se centraban en la economía y de ella partieron los análisis de la demanda turística, los movimientos físicos y sus implicaciones.

Es en la década de los 70 del pasado siglo en la que se pueden distinguir un enfoque macroeconómico (aspectos globales) y otro microeconómico (empresas turísticas y una primera tipificación de productos turísticos) en las publicaciones científicas respecto a turismo y es cuando, según Guijarro (2009), los investigadores toman conciencia del aspecto multidisciplinar del turismo.

En los 80, crece la aproximación multidisciplinar al turismo desde diferentes disciplinas como la gestión de empresas y el marketing y se estudian los destinos turísticos desde el punto de vista de la imagen y la calidad percibidas, pero no es hasta 1990 cuando se produce una “verdadera expansión de la investigación turística” (Muñoz de Escalona, 2007) e interés por la materia que se ha mantenido creciente hasta nuestros días.

Muestra de ello es el progresivo aumento desde los 90 de la oferta académica en universidades de todo el mundo respecto a los estudios en turismo a la que hace mención Muñoz de Escalona (2007), así como de las publicaciones científicas en turismo como apunta Jafari (2005) en Guijarro (2009).

Desde el año 2000, por otra parte, aspectos como la sostenibilidad del turismo y la importancia de las nuevas tecnologías, sobre todo en lo que a distribución se refieren, han hecho una gran irrupción en la literatura científica sobre el turismo ampliando aún más si cabe el número de ciencias que aportan un enfoque particular al fenómeno turístico (biología, informática,...)

Por otra parte, las principales organizaciones y asociaciones internacionales relacionadas con el turismo y que publican⁴⁵ obras e informes sobre esta materia son OMT, Organización mundial del turismo (UNWTO, World Tourism Organization), WTTC, Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel and Tourism Council), AIAEST, Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (International Association of Scientific Experts in Tourism), AMFORT, Asociación Mundial para la Formación Turística, TTRA, Asociación de investigación en Viajes y Turismo (Travel and Tourism Research Association), GBTA, Asociación global de viajes de negocio (Global Business Travel Association), IATA, Asociación Internacional de Transporte Aéreo (International Air Transport Association),

45 Además, Muñoz de Escalona (2007) incide en el relevante papel de las revistas científicas en materia de turismo. En lengua inglesa destacan:

- EE.UU.: Journal of Travel Research, Tourism Analysis, Annals of Tourism Research, Tourism, Culture and Communication.
- Europa: The Tourist Review, Tourism Management
- Asia: Tourism Recreation Research, Asia Pacific Journal of Tourism Research, The Journal of Tourism Studies, Pacific Tourism Review

En castellano destacan: Annals of Tourism Research (versión española), Anuarios de estudios en turismo, Cuadernos de Turismo, Estudios Turísticos, Gestión Turística, Investigaciones turísticas, Revista de Análisis Turístico, ALCUTH, Revista de la Asociación Latinoamericana de carreras de Turismo y Hotelería, ARA, Revista de Investigación en Turismo, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, RESTMA, Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente, ROTUR, Revista de ocio y turismo, TURYDES, Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, etc. Otras revistas científicas sobre gestión hotelera, turismo y ocio son: International Journal of Hospitality Management, International Journal of Tourism Research, Journal of Hospitality & Tourism Research, Journal of Travel & Tourism Marketing, Journal of Hospitality Marketing & Management, etc.

IH&RA, Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (International Hotel & Restaurant Association), LATA, Asociación Latinoamericana de Viajes (Latin American Travel Association), PATA, Asociación de viajes de Asia-Pacífico (Pacific Asia Travel Association), Asociación de viajes de Estados Unidos (U.S. Travel Association), ETC, Comisión Europea de Turismo (European travel commission), ENAT, Red Europea de Turismo Accesible (European Network for Accessible Tourism), etc.

En España, a su vez, destacan los siguientes organismos y asociaciones: TURESPAÑA, Instituto de Turismo de España, IET, Instituto de Estudios turísticos, CDTE, Centro de Documentación Turística de España, SEGITTUR, Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, AECIT, Asociación española de Expertos Científicos en Turismo, EXCELTUR, Alianza para la Excelencia Turística, OHE, Observatorio de la industria hotelera española, INE, Instituto Nacional de Estadística: Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH), CEHAT, Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, AEDH, Asociación Española de Directores de Hoteles, etc.

Debido a la diversidad del turismo, la investigación respecto al mismo también ha sido heterogénea. A continuación veremos hitos y referentes respecto a la investigación centrada en los ámbitos de la comunicación y el turismo.

1.1.3.1. Investigación en torno a la comunicación en el sector hotelero

Las investigaciones en materia de turismo se centran en las últimas dos décadas en la obtención de ventajas competitivas en los servicios turísticos, debido a la competencia cada vez mayor entre destinos y dentro de ellos, de empresas turísticas (Albacete-Sáez C.; Fuentes- M, 2010). En este sentido, la identificación de los intangibles como elementos estratégicos fuente de ventaja competitiva (Balmer, J. M.; Greyser, S. A., 2006) produce un mayor interés académico por la materia (Park, K. et al., 2011) en los últimos años. Sin embargo, Urtasun (2001) ya avanzaba que una de las principales deficiencias del sector hotelero, uno de los ejes vertebradores del turismo, se encontraba en el aprovechamiento deficiente de los recursos intangibles.

Las investigaciones respecto al sector hotelero se han basado en analizar este como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, de manera general, resaltando la importancia del enfoque hacia el cliente que ya anunciaba Kotler (1999), o vinculando recursos intangibles específicos al desempeño de la empresa, destacando especialmente la bibliografía dedicada a la identidad corporativa (la identidad (Esteban y Reinares, 1996; Jiménez y San Eugenio, 2009; Gessa y Jiménez, 2011), estrechamente ligada a la cultura corporativa (Akbaba, 2006; Getty y Thompson, 1994; Knutson et al., 1991; Saleh y Ryan, 1991; Santomá, Vila y Costa, 2008). Así, se estudia la imagen del destino turístico en sí (Claver, Pereira y Molina, 2009; Kotler, 2011), como de la empresa (Esteban y Reinares, 1996; Urtasun, 2001; Losada, 2010; Ramón, 2010), donde destaca la calidad de servicio, vinculada a la creación de imagen (Grönroos, 1984; Esteban y Reinares, 1996; Martín Azami, 2005; Falces et al., 1999).

También destacan los estudios relacionados con la reputación (Urtasun; 2001; Santomá y Costa, 2008; Navarro, 2011; Rauch, 2014) y la RSC (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999; Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999, Lull, 2003; Ayuso, 2004; Bonilla, Garrido, 2005; Muñoz, Avilés y Vacas, 2005; Claver, Pereira y Molina, 2009; Gessa y Jiménez, 2011), esto último debido al creciente auge del turismo sostenible (Ávila y Barrado, 2005; Ramón,

2010), a causa tanto de disposiciones y normativas al respecto como a una mayor concienciación del turista.

La marca, fundamental para el turismo y el sector hotelero, como afirman Callarisa et al. (2012) basándose en múltiples autores (Boo, Busser y Bologlu, 2009; Kapferer, 2004; Keller, 2003; Kotler, Bowen y Makens, 2006; Pappu, Quester y Cooksey, 2005; Tasci, Gartner y Cavusgil, 2007, etc.), también ha sido estudiada de manera específica en dicho sector, tanto en lo que se refiere a oferta (Martorell y Mulet, 2010; Marín, 2014), especialmente a la gestión de la marca en las múltiples formas que puede adoptar el negocio hotelero (Del Río y Cuadrado, 2004; Martorell y Servera, 2004), Fernández y González, 2008; Ramón, 2010), así como la demanda del turista Bailey y Ball, 2006; Kim y Kim, 2005; Olsen, West y Tse, 1998; Sangster, Wolton y McKenney, 2001; en Fernández y González, 2008) y la generación de experiencias (Hatch y Schultz, 2001, Losada, 2010; Ramón, 2010; Navarro, 2011; Barber y Darder, 2014).

Por otra parte, como destacan Fernández y Aguirregoitia (2014), en lo que respecta a la comunicación y las relaciones públicas⁴⁶ “predomina el escaso número de trabajos: algunos abordan la imagen turística unida en ocasiones a la publicidad corporativa (Millán, Esteban, Molina y Martín, 2000); otros estudian la imagen de los destinos turísticos a través de su publicidad (Alonso, 2007). Asimismo, se observa la función desempeñada por los mensajes publicitarios en la creación de la imagen en las marcas-territorio (Sánchez y Sanz Blas, 2003; Martín de la Rosa, 2003; Alonso, 2007; Solá, 2007, etc. en Fernández y Aguirregoitia, 2014).

Respecto a la comunicación online en el contexto turístico Callarisa et al. (2012) destaca los trabajos de O'Connor (2010) Gretzel y Yoo (2008) Illum et al. (2011), Kim y Hardin (2010), Xiang y Gretzel (2010), sin embargo estos se centran en los medios y redes sociales y/o el turismo de manera general o en sectores amplios de actividad dentro del mismo sin concentrarse en el hotelero en general y las cadenas en particular.

Y es que son numerosos los estudios de la promoción y la comunicación a través de este canal en el caso de marcas-territorio concretas, tanto de países como regiones o ciudades, sobresaliendo en esta área las publicaciones de Fernández-Cavia (2009), Fernández-Cavia et al. (2010-2014)⁴⁷, Míguez (2011), Luna-Nevarez y Hyman (2012), Vinyals (2014), así como los trabajos enmarcados dentro del proyecto CODETUR (Comunicación online de los destinos turísticos), especializado en turismo, comunicación, marcas-territorio y sitios web.

Centrándonos en la comunicación online de las cadenas hoteleras, en ellas el impacto de la Web 2.0 y 3.0., esto es, la web con herramientas y medios sociales e interactivos (Garrido 2005, Mellinas, 2011; Šerić, 2013, Mellinas et al., 2013; Fernández-Cavia y López, 2013) ha sido ampliamente estudiado así nuevos como conceptos interrelacionados como el de la reputación online (Oñate, 2007; Navarro, 2011; Mellinas, 2011; Cañero, Orgaz Agüera y

46 La mayoría de los estudios sobre promoción del turismo provienen del ámbito del marketing (Bigné et al., 2008), sin embargo en cuanto a las relaciones públicas, estos son muy escasos “Uno de los primeros fue el de Lías (1974) sobre la promoción de las agencias de viajes. Más actuales son los trabajos de Navarro (2001), que trata el marketing ferial como herramienta de promoción; el de Silva (2010), acerca de las ferias como espacios de comunicación, el de Míguez (2011), sobre las relaciones públicas en el Patronato de Turismo Rías Baixas y el de Fernández y Carretón (2011), que hacen lo propio con el Patronato de Turismo Costa Blanca. En general, se mencionan las acciones de relaciones públicas en turismo en los tratados de marketing como una herramienta más, y sin profundizar en ella. Si consideramos las inversiones en comunicación turística —relaciones públicas y publicidad— de las empresas privadas y de los organismos públicos en nuestro país, y si se considera el importante papel que desempeñan en el sector, resulta difícil entender la escasez de trabajos” (Fernández y Aguirregoitia, 2014:68).

47 Destaca al respecto la publicación “Marcas de destino y evaluación de sitios web: una metodología de investigación” y elaborada por los investigadores Fernández-Cavia, Díaz-Luque, Huertas, Rovira, Pedraza-Jiménez, Sicilia, Gómez y Míguez (2013).

Moral, 2015)⁴⁸ y el eWoM (Dellarocas, 2003). Hemos de aclarar que citamos aquí algunos autores cuyas referencias hemos empleado en la presente tesis, si bien el estudio en esta área ha crecido exponencialmente en la última década, pudiendo encontrar infinidad de estudios y autores especializados en este área.

Finalmente, en lo que se refiere de manera específica a la investigación empírica en torno a las sedes web como canal de venta y comunicación en el sector hotelero, se aprecia la evolución desde aspectos genéricos en el impacto de la sede web en el sector hotelero a aspectos más concretos en los últimos años, como recogemos de manera detallada en el cuadro siguiente dedicado a las investigaciones destacadas en torno a las páginas webs en la comunicación y comercialización en el sector hotelero durante el periodo 2010-2014.

Tabla 4. Investigaciones destacadas respecto a las páginas webs en la comunicación y comercialización en el sector hotelero

Autores	Objetivos del estudio	Metodología/ análisis	Muestra
Gilbert y Powel (2001)	Identificar los cambios en el uso de la página web por los hoteles. Buscar evidencias de adopción de marketing relacional como estrategia para el desarrollo de las páginas web y el uso de las nuevas tecnologías. Explorar el uso de multimedia en las páginas web.	Análisis del contenido llevados a cabo en 1997 y 1999.	140 páginas web de hoteles disponibles en Yahoo hotel Web sites
García (2002)	Estudiar el grado de implantación de las nuevas tecnologías y de los servicios que ofrece Internet para la distribución y comercialización de productos.	Encuestas. Análisis descriptivo.	120 hoteles en la provincia de Valencia, España (60 en la capital)
Murphy et al. (2003)	Analizar las respuestas a los correos electrónicos y las páginas web de los hoteles.	Análisis de contenido. Prueba de Chi-cuadrado. ANOVA.	200 hoteles en Suiza
Abella et al. (2004)	Estudiar el impacto del comercio electrónico sobre la gestión hotelera y analizar sus relaciones con: a) la estrategia y la estructura corporativa; b) los sistemas corporativos; y c) la gestión de los recursos humanos	Cuestionario estructurado auto-administrado. Análisis descriptivo. Prueba de Chi-cuadrado.	Directores de 60 hoteles en Aragón , España
Law y Hsu (2005)	Investigar las percepciones de los consumidores acerca de las dimensiones importantes de las páginas web de los hoteles.	Entrevistas personales. Análisis de contenido.	304 viajeros que han visitado las páginas web de los hoteles

48 Cañero, Orgaz Agüera y Moral (2015) realizan un análisis de las variables que influyen en la reputación online de las empresas turísticas. El caso de los hoteles de Córdoba y Granada

Essawy (2006)	Explorar la facilidad de uso de la página web del hotel como el determinante de la compra y de la intención de repetirla online.	Técnica inductiva de tipo cualitativo – análisis de protocolos.	Tres grupos de cuatro personas de compradores frecuentes por Internet, que analizaron las páginas web de hoteles del Reino Unido
Jang et al. (2006)	Investigar la correlación canónica entre el nivel de desarrollo de las páginas web en el marketing relacional y su rendimiento financiero.	Análisis descriptivo. Correlación de Pearson. Análisis de correlación canónica.	39 top hoteles del listado de “Hotel y Motel Management”
Menéndez et al. (2006)	Analizar el uso de Internet y del correo electrónico como medios de información y de reserva. Observar diferencias de uso según el tipo de establecimiento.	Entrevistas personales. Análisis descriptivo.	Directivos de 1606 establecimientos de alojamiento colectivo en Asturias, España y 1986 turistas
Zafiropoulos et al. (2006)	Identificar y evaluar las prácticas utilizadas por los hoteleros a la hora de diseñar las páginas web de los hoteles.	Cuestionario. Análisis de contenido. Escalamiento multidimensional. Análisis cluster jerárquico.	798 páginas web de los hoteles en Grecia y 17 miembros de la facultad como usuarios de la Web y potenciales consumidores
Dwivedi et al. (2007)	Entender la proliferación de software social y sus consecuencias en la industria hotelera.	Análisis de contenido. Análisis cualitativo.	100 mensajes online sobre dos hoteles de cinco estrellas: uno ubicado en Europa y otro en India
Morosan y Jeong (2008)	Examinar las percepciones de los usuarios de las páginas web para reserva a través de una adaptación del Modelo de aceptación tecnológica. Observar si existen diferencias significativas en las percepciones entre las páginas web hoteleras y las páginas web de terceros.	Experimento online. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis factorial confirmatorio. Análisis de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	465 estudiantes estadounidenses que han visitado la página web del hotel y 449 que han visitado la página web de terceros
Izquierdo et al. (2010)	Analizar el uso y la adopción de Internet como canal de información y de compra en la adquisición de un servicio de hotel, más concretamente, la reserva de una pernoctación hotelera. Examinar la influencia de las señales de calidad y la confianza sobre las intenciones de compra, tomando como base el modelo TAM (el modelo de aceptación de la tecnología).	Encuesta auto-administrada por correo electrónico. Análisis descriptivo. Técnica PLS. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal	759 internautas que, siendo turistas potenciales, no han adquirido el servicio

<p>O'Connor (2010)</p>	<p>Estudiar cómo son presentados los hoteles en Tripadvisor con el fin de ayudar a los directivos a mejorar la gestión de la imagen y el posicionamiento del hotel. Observar si existen diferencias en las puntuaciones ente distintas categorías de hoteles.</p>	<p>Análisis de contenido con el software NVivo7. Pruebas t.</p>	<p>100 hoteles en Londres listados en Tripadvisor.</p>
<p>Wang y Wang (2010)</p>	<p>Examinar la adopción de servicios de reserva de hoteles a través del móvil (MHR). Estudiar las relaciones entre los beneficios y el sacrificio percibido de un lado y el valor percibido de MHR de otro. Analizar el impacto del valor percibido de MHR sobre la intención comportamental acerca de su uso.</p>	<p>Cuestionario online. Análisis descriptivo. Modelo de ecuaciones estructurales. (AMOS). Análisis factorial confirmatorio. Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.</p>	<p>25 usuarios de Internet y móvil en Taiwán</p>
<p>Martínez, Bernal y Mellinas (2011)</p>	<p>Análisis del nivel de presencia de los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia en la Web 2.0</p>	<p>Análisis descriptivo.</p>	<p>72 hoteles de cinco estrellas, cuatro y tres estrellas en la región de Murcia con presencia web</p>
<p>Verma et al. (2012)</p>	<p>Analizar las preferencias de búsqueda en Internet, el uso de distintas aplicaciones móviles y la consulta de los medios de comunicación sociales a la hora de buscar información y realizar la compra del servicio de un hotel.</p>	<p>Análisis descriptivo.</p>	<p>2890 huéspedes vacacionales y de negocios de los hoteles en EE.UU.</p>
<p>Lee et al. (2013)</p>	<p>Estudiar la relación entre las agencias de viajes online y los hoteles.</p>	<p>Estudio de casos cualitativo. Análisis de contenido con software ATLAS.ti 5. Análisis de datos inductivo.</p>	<p>129 comentarios online de profesionales de la industria hotelera y de otros, sobre la pelea entre Choice Hotels Internacional y Expedia.com</p>
<p>Šerić et al. (2013)</p>	<p>Investigar las percepciones de los directivos acerca el uso de nuevas prácticas de comunicación y marketing, más concretamente de la CIM y los programas de lealtad del cliente, ambas potenciadas por el desarrollo de la web social e interactiva.</p>	<p>Entrevistas personales mediante cuestionario estructurado. Cuestionario auto-administrado. Estadísticos descriptivos. Dos pruebas no paramétricas: la prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba U de Mann-Whitney. Técnica PLS.</p>	<p>Directores (de marketing) de 17 hoteles de alta categoría ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia y 120 huéspedes alojados en 13 hoteles</p>

		Valoración de validez y fiabilidad. Evaluación del modelo causal.	
Araujo y Fraiz (2014)	Gestión de la atención al cliente de las cadenas hoteleras españolas a través de sus páginas web .	Análisis de contenido	Webs oficiales de las 10 principales cadenas hoteleras de origen español según el ranking Hosteltur 2013
Suau y Ramírez (2014)	La traducción estratégica de páginas web de hoteles: un elemento necesario para la persuasión del cliente.	Análisis del discurso	Web de hoteles del Reino Unido (100 hoteles) y de EEUU (100 hoteles) compilados en el corpus COMETVAL

Fuente: Elaboración propia a partir de Šerić (2013).

1.2. Las cadenas hoteleras dentro de las industrias turísticas

Para comprender el turismo, también es necesario considerar las formas que puede adoptar el mismo. Teniendo en cuenta la consideración del turismo como actividad económica, en primer lugar debemos diferenciar la oferta y demanda turística. De manera básica podemos establecer una primera aproximación con la siguiente tabla.

Tabla 5. Oferta y demanda turísticas

OFERTA	DEMANDA
Sector público: destinos turísticos e infraestructura, principalmente	Mercados nacionales e internacionales
Sector privado: empresas	Turistas
Alojamiento	Excursionistas
Restauración	Viajeros
Intermediación	
Transporte	
Otros servicios	

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT

Desde el punto de vista de la demanda de turistas, como sostiene la Organización Mundial del Turismo (OMT) podemos distinguir diversos tipos fundamentales de turismo en función de la procedencia del turista y el destino que visita.

Tabla 6. Tipos de turismo

Turismo interno	Turismo receptor	Turismo emisor
El de los residentes de un país dado que viajan únicamente dentro de dicho país	El que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado	El de los residentes del país dado que viajan a otro país
Turismo interior	Turismo nacional	Turismo internacional
Incluye el turismo interno y el turismo receptor	Incluye el turismo interno y el turismo emisor	Se compone del turismo receptor y turismo emisor

Fuente: Guijarro (2009) ⁴⁹

Por otra parte, siguiendo la taxonomía propuesta por López (1993), podemos encontrar que el turismo, a su vez, puede clasificarse en función de la motivación de la demanda en turismo itinerante (comercial o nómada), residencial (familiar o vacacional), pasivo (sol y playa) o activo (cultural, rural, urbano, aventura, fluvial, cruceros, salud, etc.).

Todos estos aspectos nos permiten acercarnos al turismo desde el punto de vista del turista, esto es, de la demanda, mientras que en lo que se refiere a la oferta generalmente hacemos referencia a las empresas e infraestructura turística.

⁴⁹ Estas denominaciones que adoptan los diversos tipos de turismo están normalizados y son comúnmente utilizadas en informes y estadísticas.

1.2.1. Las empresas turísticas

Las industrias turísticas (también denominadas actividades turísticas) están compuestas por un conjunto de empresas de naturaleza diversa que generan productos característicos del turismo, según la definición oficial de la OMT en su libro *Introducción al Turismo*.

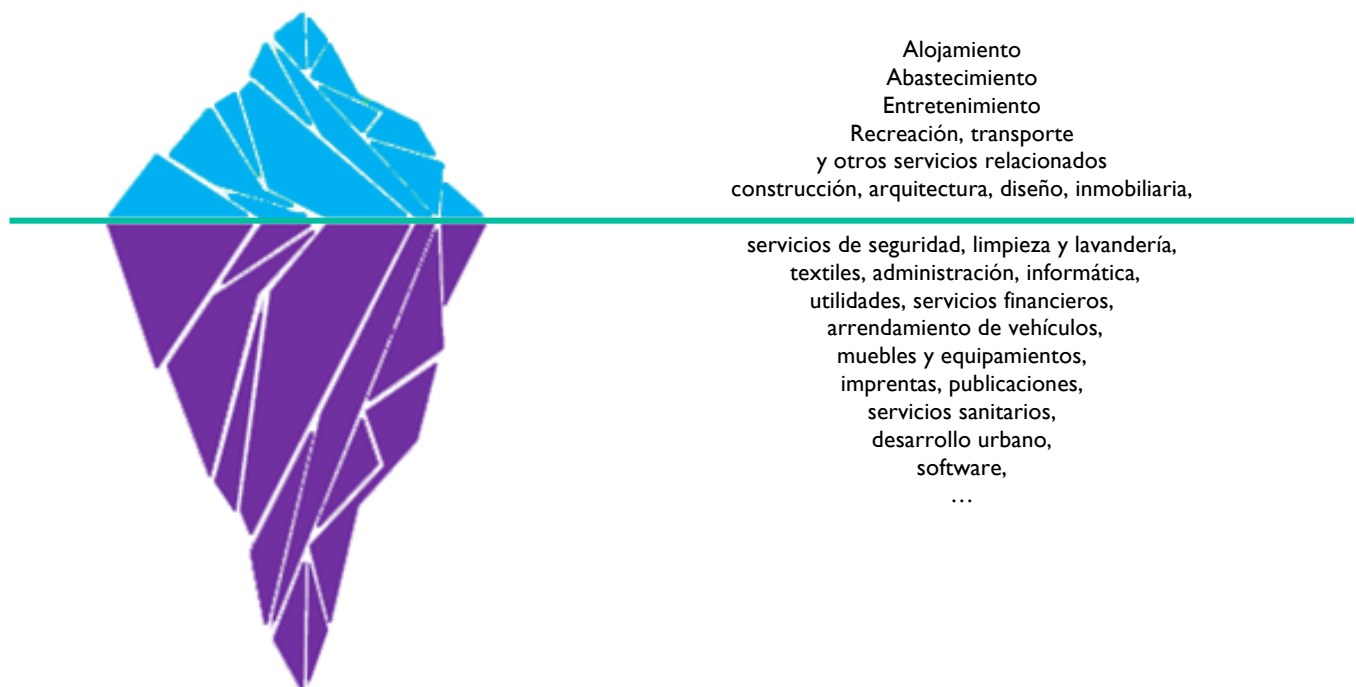
Tabla 7. Lista de categorías de productos y de industrias turísticas.

Productos	Industrias
1. Servicios de alojamiento para visitantes	1. Alojamiento para visitantes
2. Servicios de provisión de alimentos y bebidas	2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas
3. Servicios transporte de pasajeros por ferrocarril	3. Transporte de pasajeros por ferrocarril
4. Servicios transporte de pasajeros por carretera	4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Servicios de transporte de pasajeros por agua	5. Transporte de pasajeros por agua
6. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte	7. Alquiler de equipos de transporte
8. Agencias de viajes y otros servicios de reservas	8. Agencias de viajes y de otros servicios de reservas
9. Servicios culturales	9. Actividades culturales
10. Servicios deportivos y recreativos	10. Actividades deportivas y recreativas
11. Bienes característicos del turismo, específicos de cada país	11. Comercio al por menor de bienes característicos del turismo, específicos de cada país
12. Servicios característicos del turismo, específicos de cada país	12. Otras actividades características del turismo, específicas de cada país

Fuente: OMT (1997)

Son tantas y tan variadas, las industrias que tienen cabida dentro del turismo o que, desde fuera de él, lo sustentan como actividad económica que la OMT en Schulte (2003), hace referencia al “iceberg” de la actividad turística.

Figura7. El iceberg de la actividad turística



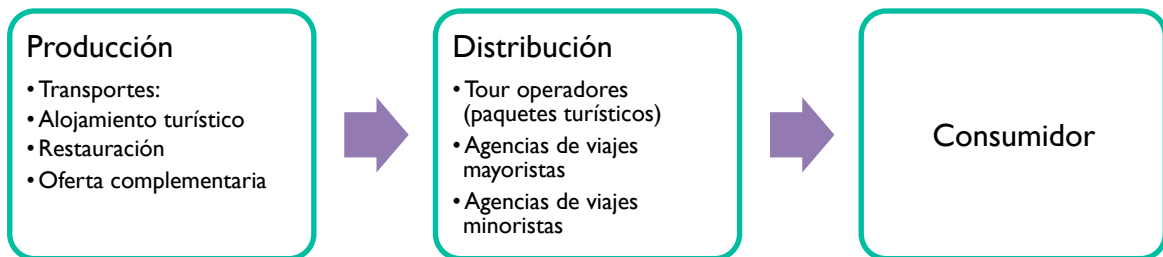
Fuente: Elaboración propia a partir de Schulte (2003).

En la punta del iceberg, en su exterior, estarían las actividades más acotadas y relacionadas de manera directa con el turismo⁵⁰, mientras que en la parte “oculta”, bajo la superficie, se aprecian todas aquellas que de manera indirecta están involucradas en el mismo.

Por otra parte, autores como Ramón (2010) diferencian a las empresas turísticas en función de su papel como eslabones de la cadena de valor⁵¹. Por ello, al hablar de empresas turísticas generalmente apreciamos dos divisiones fundamentales: desde el punto de vista de la producción y el de la distribución.

- **Producción**⁵² del producto o servicio turístico que, generalmente, tiene lugar a la vez que este es consumido.
- **Distribución**: se encarga de los canales para llegar a segmentos de mercado específicos y es vital para las empresas turísticas dedicadas a la oferta de productos y servicios turísticos.

Figura 8. Cadena de valor turístico-vacacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Ramón (2010)

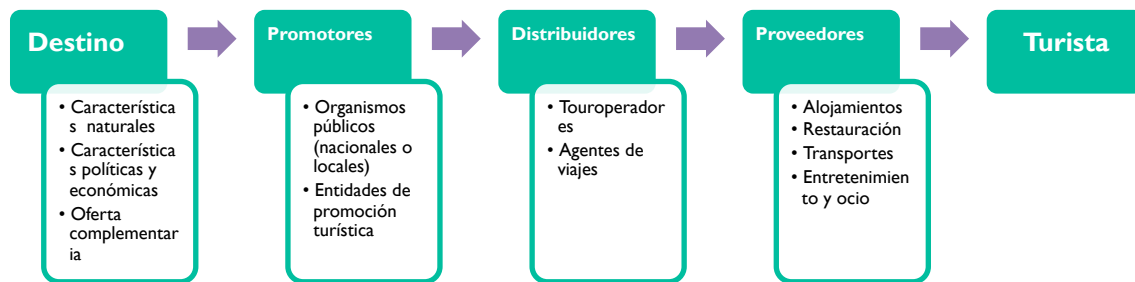
Según indica Pauperio (2010), Poon fue el primer autor en aplicar al turismo el concepto de cadena de valor acuñado por Michael Porter. Por su parte, Jonker (2004) en EOI (2012), amplió el sentido de la cadena de valor proponiendo esta para un destino turístico determinado, por lo que el abanico de actividades toma un carácter tanto público como privado.

50 Según el INE las tipologías básicas en las que podemos dividir el turismo son los alojamientos colectivos, restauración y agencias de viaje, a lo que habría que sumar subsectores complementarios como el transporte u otras industrias (culturales, recreativas,...). Algunas de estas empresas también pueden englobarse en otros subsectores (ocio, cultura,...) puesto que de manera aislada o en un contexto diferente no queda claro que se traten de empresas turísticas exclusivamente. En las empresas turísticas, además, como señala la OMT (2010) se da una doble tendencia: por un lado la concentración empresarial, ya que la creciente competencia internacional está acelerando el proceso de formación de organizaciones turísticas multinacionales (En la actualidad el 80% del mercado del turismo masivo a nivel mundial es manejado por empresas transnacionales como afirma Kalisch en Ramón, 2010) y por otro de proliferación de pequeñas y medianas empresas cada vez más especializadas.

51 Se define la cadena de valor del sector turístico como el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística (Guijarro, 2009).

52 Debido a la propia naturaleza del turismo, donde hablamos habitualmente de servicios, de carácter inmaterial, en lugar de productos, se puede encontrar el término servucción en lugar o sumado al término producción.

Figura 9. Descripción del sector turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de PwC (2008)

El gráfico anterior diferencia entre el destino turístico en sí (centro receptor), los promotores turísticos (organismos públicos y privados encargados de promocionar un destino concreto), los distribuidores (touroperadores o agencias de viaje) y finalmente las empresas productoras, orientadas a ofrecer un producto o servicio al turista.

1.2.1.1. El producto/servicio turístico

El producto turístico es una de las variables principales de una empresa turística (Martínez González, 2010) sin embargo no es sencillo definir el producto turístico, como se puede apreciar por la variedad de acepciones recogidas en la literatura (Álvarez, 2001; Conde y Amaya, 2007; García, 2005; Rubio, 1996 en Martínez González, 2010)⁵³.

Muñoz de Escalona (2001), autor de referencia en la crítica de la economía turística en cuanto al predominante enfoque de la demanda y de la oferta, recuerda que la escuela clásica hace referencia a “bienes y servicios turísticos” mientras que los autores neoclásicos abogan por utilizar el término “producto turístico” y que ambas posturas pueden ser debatidas y ampliadas.

Tabla 8. Definiciones de Producto turístico

Fuente	Definición
Martínez González (2010)	Todo aquello, bien sea material o inmaterial, que satisface necesidades y deseos de los turistas, que le resuelve problemas o que disminuye sus costes y desventajas. Tanto de manera preventiva como correctiva y siempre de manera diferenciada a como lo hace la competencia.
Kotler (2011)	Cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado, que pueda recibir la atención, ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas.

Fuente: Martínez González (2010) y Kotler (2011)

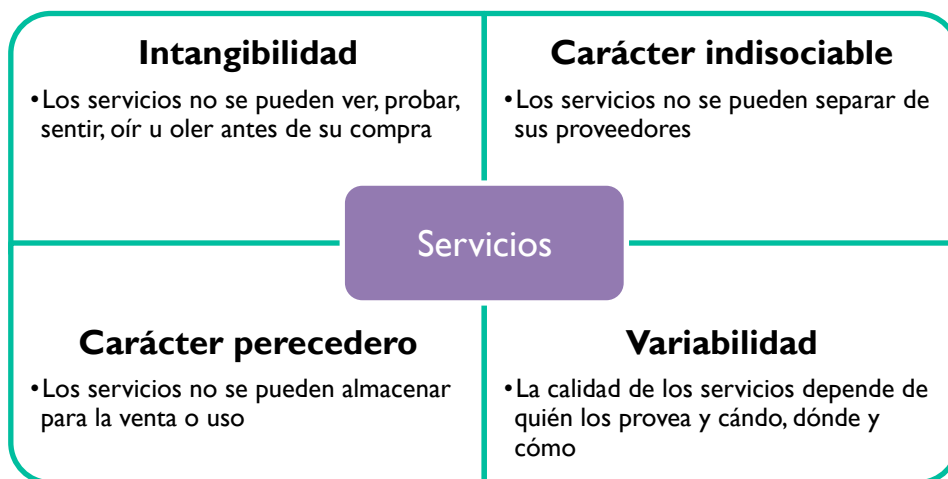
⁵³ Además, el producto turístico, según Santos (1981:196), “puede ser variado dentro de un destino turístico”.

Nicolau (2002:3), por su parte, enumera una serie de características que permiten diferenciar a los productos turísticos del resto, aclarando que estas características, pese a no ser exclusivas del sector turístico, tienen tal trascendencia dentro del mismo que requieren tratarse de manera especial.

- **Intangibilidad:** no puede ser percibido por los sentidos antes de ser adquirido. Además se busca una “experiencia” derivada del producto turístico.
- **Caducidad:** no pueden ser almacenados, si no se venden en un momento determinado se pierden.
- **Agregabilidad:** los productos turísticos se forman a partir de la agregación de diferentes bienes y servicios que, de forma conjunta, configuran un todo.
- **Heterogeneidad:** múltiples componentes pueden formar un mismo viaje y, además, es imposible estandarizar su prestación⁵⁴.

Estas características del producto turístico se basan en aquellas que Kotler asocia a los servicios⁵⁵

Figura 10. Características del servicio



Fuente: Kotler (2011)

Una de las características del producto turístico más citadas por los autores es su naturaleza tangible e intangible (Conde y Amaya, 2007; Martínez González, 2010), dentro de la cual podemos encontrar:

⁵⁴ A ello, Parra (2006), añade que el producto turístico actúa en un contexto internacional, su adquisición es previa al consumo y se realiza a distancia del lugar de consumo. Estas puntualizaciones relativas a la adquisición del producto turístico que pueden funcionar en algunos casos, pero no necesariamente en todos (contexto internacional no tiene en cuenta el propio turismo interno, adquisición a distancia del lugar de consumo no contemplan las reservas o compras en el mismo establecimiento hotelero, etc.).

⁵⁵ Santos (1981:181) considera los servicios como unos “derechos a realizar o disfrutar de actividades intangibles que se ofrecen para satisfacer unas necesidades que pueden venir separadas o acompañadas de un producto tangible”. Según Urtasun (2001: 225) un servicio es el fruto de una relación entre oferente y demandante, requiriéndose la actuación de ambos para que el servicio sea prestado o coproducido, de lo que se deduce el carácter personal de los servicios, que impide la estandarización propia de los bienes industriales. Según este autor “en el caso del producto servicio, cuya valoración por parte del cliente no es posible hasta el momento de su consumo”.

- Productos puramente tangibles: souvenir.
- Productos puramente intangibles: espectáculo turístico.
- Productos híbridos (tangible + intangible): comida en el restaurante de un hotel.

Como resalta Martínez González (2010), la mayor parte de los productos turísticos son productos intangibles puros (servicios) o intangibles asociados a elementos materiales que nunca llega a poseer el cliente (como instalaciones) y no susceptibles de almacenaje: o se consume el producto o no se consume, sin opción a su almacenaje para un consumo posterior (esto queda muy claro, por ejemplo, en el caso de una estancia en un hotel, un viaje en un avión o una visita a un monumento).

Así, realmente cuando hablamos de producto turístico, generalmente estamos hablando de una mezcla de servicios y de bienes materiales (Nicolau, 2002, pág. 62). Igualmente Muñoz (2004) afirma que al hablar de producto turístico estamos hablando esencialmente de un servicio.

No obstante, si seguimos a Martínez González (2010) podemos referirnos ampliamente al producto turístico, teniendo en cuenta que los servicios, considerados como productos intangibles puros, podrían englobarse dentro de ellos, siendo la diferencia fundamental entre los diferentes tipos de productos turísticos su grado de tangibilidad.

Por otra parte, la OMT (1997) en su informe *International tourism: a global perspective*, sostiene que el producto turístico incluye no solo un producto físico o servicio, sino también su planificación, desarrollo, branding y/o packaging. Así, algunas de las particularidades que la OMT subraya de los productos y servicios turísticos son:

- **Mano de obra intensiva.** Alta necesidad de personal para prestar el servicio en cada punto de contacto con el cliente. Grande, Muñoz y Muñoz (2001) resaltan el papel y el comportamiento de los empleados como determinantes de la calidad del servicio turístico así como la importancia de la comunicación interpersonal como factores intangibles clave a la hora de prestación de un servicio turístico.
- **Subjetividad.** La calidad percibida del servicio depende de las percepciones y expectativas de los clientes. El mismo servicio puede ser evaluado de manera diferente por dos clientes diferentes en función de sus expectativas. Además se da la particularidad de que en el turismo muchas veces el mismo cliente participa en la producción del servicio (visita guiada: cuanto mayor es la interacción guía-turista, mejor es el servicio).
- **La prestación de servicios turísticos no se puede cambiar rápidamente** en respuesta a cambios en la demanda. Por ejemplo, una vez construido, no es posible modificar instantáneamente la capacidad de un hotel para adaptarse a necesidades puntuales de la demanda.
- **La demanda turística es muy elástica.** Un pequeño cambio en el precio o la oferta turística se traducirá en un cambio de mayor proporción en la demanda. El turismo también tiende a poseer un fuerte carácter estacional y verse afectado en gran medida por cambios en el entorno y modas. Además, los productos y servicios turísticos a menudo son vistos por el cliente como intercambiables entre los distintos proveedores de servicios (por ejemplo, vuelos, en los que a cierto tipo de demanda le es indiferente viajar con una compañía u otra).
- **El producto turístico es, en sí, una combinación de diversos productos y servicios.** Cada viaje incluye transporte, alojamiento, comidas en restaurantes, excursiones, alquiler de coches, etc. proporcionados por diferentes empresas. Una

mala experiencia en cualquiera de ellos puede afectar a la satisfacción global del cliente durante todo el viaje.

En este sentido, Ávila y Barrado (2005), relacionan el producto turístico con la creación de experiencias. Se trata, en resumen, de ofrecer vivencias únicas que solo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon y que consigan mantener y fidelizar a los clientes.

Además, según Guijarro (2009) las empresas que participan en el sector turístico son múltiples y diversas, y cada una contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico, sin embargo el consumidor solo percibe la existencia de un único producto, su experiencia en el servicio turístico.

Por lo tanto, el turismo está intrínsecamente vinculado a la producción de experiencias. Así “el turista no puede llevarse consigo nada material, solo la experiencia, las sensaciones y las emociones, que en cualquier caso debieran girar en torno a necesidades, deseos y expectativas satisfechas” (Martínez González, 2010) haciéndose por tanto muy necesario “hacer tangible lo intangible” a través de la comunicación en todas y cada unas de las organizaciones turísticas.

1.2.2. El sector hotelero

La industria del turismo descansa sobre dos pilares fundamentales: el alojamiento y el transporte de viajeros (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999). El alojamiento, además, representa el mayor porcentaje en términos de ingresos (Mochón, 2008) y el número de habitaciones y empresas se ha incrementado rápidamente en las últimas décadas para mantenerse a la par con el crecimiento internacional y nacional del turismo (1997).

Citando a Muñoz de Escalona (2013) “los hoteles son la forma más exitosa y generalizada de los negocios que prestan servicios de alojamiento con carácter lucrativo”. Así, los servicios de alojamiento son fundamentales en el sector turístico, pero dentro de ellos, los establecimientos hoteleros destacan frente a otros tipos de alojamiento (hostales, alquiler de residencias a particulares...), como sostienen Garrido y Padilla (2007), Del Río y Cuadrado (2004) y Ramón (2010), entre otros.

1.2.2.1. La oferta hotelera

La demanda de servicios de alojamiento se divide de manera genérica en dos segmentos de mercado: trabajo y negocios o vacacional y de ocio (OMT, 1997), no obstante, se trata de una división básica y en la que ambos segmentos pueden combinarse. Además, existen segmentos más específicos: residencial, termal, deportivo, etc. que añaden más opciones a esta división inicial.

En la presente tesis nos centraremos en la oferta hotelera, en la que podemos distinguir, siguiendo a Sánchez Rebull (2003), entre:

- Alojamiento hotelero: establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario y heterogéneo.
- Alojamiento extra-hotelero: viviendas turísticas, campings, apartamentos, ciudades de vacaciones, albergues, residencias, etc.

Los alojamientos hoteleros están caracterizados por un conjunto de prestaciones de servicios dedicados a las actividades de alojamiento y restauración, que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa, siendo su actividad principal el alojamiento profesional⁵⁶ (OMT, 1997).

Según Marín (2014), la actividad hotelera incluye a su vez los procesos de:

- **Alojamiento**, que a su vez contempla los siguientes subprocesos: recepción, limpieza de pisos-habitaciones y mantenimiento.
- **Restauración**, que a su vez contempla los siguientes subprocesos: cocina, aprovisionamientos y compras, salas, bar- cafetería, servicio de habitaciones y minibares.
- **Otros procesos**, que variarán sustancialmente según el tipo de hotel⁵⁷ y que pueden ser: animación y actividades complementarias, eventos sociales y profesionales - salones, banquetes, conferencias,...-, centros deportivos y/o de bienestar - gimnasios, spas, piscinas,...

Por otra parte, las características del servicio hotelero son parejas a las de los servicios turísticos que veíamos en el apartado 1.2.1.1. El producto/servicio turístico:

- Se trata de un servicio no inventariable (una vez obtenido no se puede inventariar para la venta posterior) lo que hace al hotel centrarse en conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.
- El servicio no puede ser trasladado, debe ser el cliente quien se desplace al lugar de prestación del servicio.
- Rigidez de adaptación de la oferta a corto plazo. Existe una imposibilidad de aumentar la producción (habitaciones) ante un aumento puntual e imprevisible de la demanda, no obstante, al existir una importante relación entre la empresa hotelera y el cliente, ya que este se halla presente en el proceso de elaboración o prestación del servicio, podrá darse una adaptación a sus necesidades y peticiones especiales. “Desde el principio, el cliente manifiesta su deseo sobre el servicio final que espera adquirir y, en consecuencia, éste debe adaptarse e incluso modificarse durante el proceso de obtención”. (Sánchez Rebull, 2003:173).
- Simultaneidad entre el momento de la obtención o “fabricación” del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, a menudo la percepción de calidad y satisfacción con el servicio hotelero depende de los recursos humanos del establecimiento. Como afirman Esteban y Reinares (1996), en los servicios hoteleros los principales flujos de comunicación tienen lugar en el propio proceso de prestación del servicio, esto es, discurren por canales directos entre la empresa y el consumidor, entre el público interno que produce los servicios y la clientela externa que los recibe.
- Carácter intangible y heterogéneo. Lo que hace que la empresa tenga que buscar aspectos “palpables” o más tangibles que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido, como la clasificación de los alojamientos, por ejemplo.

⁵⁶ La profesionalización es un criterio fundamental, más relevante si cabe hoy en día, tras el auge de servicios de alojamiento extra hotelero, como Airbnb, Housetríp, Niumba,... que luchan por parte de mercado de las empresas hoteleras. Estas empresas se basan en la oferta de viviendas entre particulares a través de internet. La web pone en contacto a anfitriones que alquilan su casa o una habitación a posibles huéspedes actuando como intermediario. Desde su creación en noviembre de 2008 hasta junio de 2012 se realizaron en Airbnb, el más popular de los servicios (operativo en España desde 2011) 10 millones de reservas..

⁵⁷ Algunas de estas actividades o parte de ellas se suelen externalizar a empresas especialistas en dicha actividad concreta. Por otra parte, los costes fijos (aquéllos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel) en la industria hotelera son muy altos en comparación con los costes variables..

De ello se desprende que la calidad del servicio es un aspecto fundamental en el sector hotelero, no obstante, encontramos diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural y de gestión que pueden afectar a la calidad que se espera en cierto servicio hotelero (Hotel de 5 estrellas vs Motel, ambos son distintas tipología específicas de hotel que llevan parejas unos estándares distintos). Sin embargo, a la hora de clasificarlos, nos encontramos con la dificultad añadida de que no existe una homogeneidad en el contexto nacional e internacional a la hora de abordar los criterios y la clasificación misma. Así, una misma categoría presente características diferentes en función del país en el que nos encontremos e incluso diferentes regiones⁵⁸.

Ya en 1962, la Unión Internacional de Oficial Organizaciones de viaje, precursor de la Organización Mundial del Turismo, y en 1986, la Comisión Europea, consideraron necesario armonizar las clasificaciones de las categorías de hoteles a nivel internacional, pero ambas propuesta están estancadas ⁵⁹. Así, en el caso de los hoteles podemos encontrarnos niveles de clasificación que varían entre cinco o seis categorías, según el país, representados por estrellas, coronas o letras.

No obstante, como indican Esteban y Reinares (1996), existen tres grandes modelos en los cuales podrían enmarcarse las clasificaciones hoteleras en general: sistema de ausencia/presencia de una serie de elementos o requisitos, sistema de puntuación (a cada requisito se le atribuye un determinado valor y la clasificación se determina al alcanzar ciertos niveles para cada categoría) o sistema mixto (verificación de determinadas condiciones o requisitos obligatorios fijos, con determinadas condiciones complementarias), pero, como resalta de nuevo la OMT (1997), no hay una sola manera de clasificar los diferentes tipos de hoteles que existen.

En nuestro país, existe un Real Decreto 1634/1983 de 15 de junio que normalizaba la clasificación, pero las Comunidades Autónomas adoptaron las competencias en turismo y, por lo tanto, cada una de ellas cuenta con legislación propia respecto al alojamiento hotelero⁶⁰. No obstante, este Real Decreto 1634/1983 de 15 de junio, pese a no tener validez legal, se sigue empleando como referencia a nivel general⁶¹. Así, este Real Decreto

58 Como advierte la OMT (1997), los obstáculos para un uniforme sistema de clasificación incluyen variaciones en las definiciones, las instalaciones, los servicios,... además, normas, gestión y las influencias culturales sobre el servicio difieren considerablemente de un país a otro. En general, los criterios de clasificación en todos los países están basados en la estructura del hotel, las instalaciones y servicios ofrecidos, aunque algunos países como Francia incluyen también la calidad, el personal o facilidades a los clientes. En algunos países, además, los sistemas de clasificación se han establecido a través de servicios comerciales privados tales como Guía Michelin, AA Bretaña y American Automobile Association (AAA). Cualquier intento de establecer un sistema uniforme de clasificación también se enfrenta a la problemática de que también existen diferentes tipos de alojamiento característicos de cada país: posada (Portugal), auberge (Francia), parador (España), ryokan (Japón), riad (Marruecos), ... con sistemas de clasificación son propios de cada país.

59 En este sentido, se llevan haciendo recomendaciones desde hace décadas. Por ejemplo, en 2015 la OMT publicó su informe *Hotel Classification Systems: Recurrence of Criteria in 4 and 5 Star Hotels* buscar la recurrencia de criterios.

60 En virtud del artículo 148.1.18ª de la Constitución española, las Comunidades Autónomas asumieron las competencias en materia de ordenación de turismo por lo que cuentan con normativa propia. El Real Decreto 39/2010, de 15 de enero por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio, derogó, entre otras, el Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, sobre ordenación de establecimientos hoteleros. Así, en la actualidad no existe normativa básica estatal turística puesto que cada Comunidad Autónoma regula la clasificación de establecimientos hoteleros. No obstante, una de las medidas incluidas en el Plan Nacional Integral de Turismo (PNIT 2012-2015) es la "homogeneización de la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros".

61 Las diferentes normativas de cada Comunidad Autónoma guardan una base común (definiciones) mientras que las diferencias entre regiones se manifiesta, sobre todo, en la categorización por número de estrellas (según la categoría del establecimiento y función de la presencia de determinados servicios, requisitos técnicos y de equipamiento). La ley obliga a cualquier empresa que quiera operar en el campo de la hotelería, a solicitar a la Administración competente (Comunidad

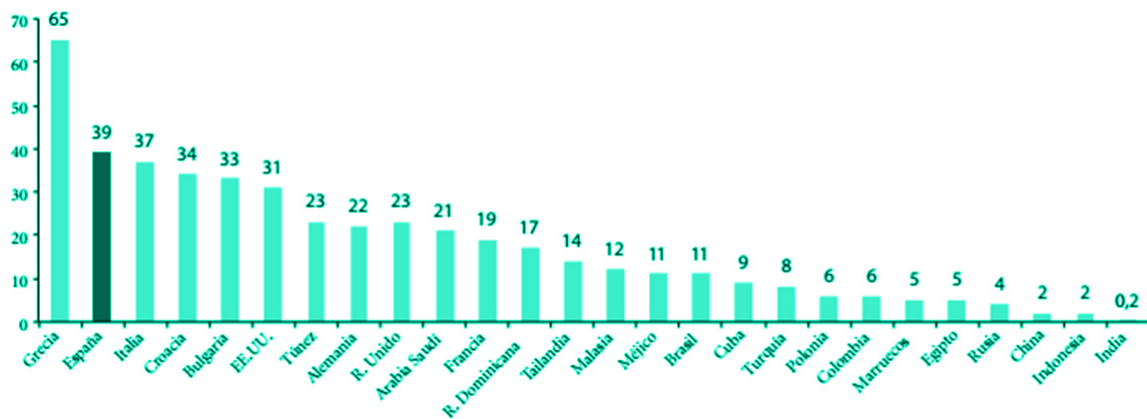
nos servirá para tener de referencia una clasificación general de los alojamientos hoteleros⁶² como sigue:

- Grupo I: hoteles
 - Moteles: "establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración". Su categoría es única (equivalente a hotel de dos estrellas) y se distingue por símbolo con la letra M.
 - Hoteles-apartamento: "aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento". Clasificables en cinco categorías (estrellas doradas con el símbolo HA)
 - Hoteles: "aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades". Clasificables en cinco categorías (estrellas doradas con el símbolo H). Algunos hoteles pueden recibir denominación específica según sean de montaña, de balneario, rural, de congresos, etc.

- Grupo II: pensiones "establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles y se clasifican en dos categorías, identificados por una y dos estrellas". El símbolo que las identifica es la letra P.

Finalmente, España es uno de los tres primeros países del mundo por importancia de la oferta hotelera, según las conclusiones del Informe sobre el Sector Turístico 2012 de la Banca March⁶³.

Figura 11. Plazas hoteleras por 1000 habitantes



Fuente: Banca March, Informe sobre el Sector Turístico 2012

Autónoma) la calificación, que será otorgada según unos criterios técnicos estrictamente regulados. También, se podrá solicitar a la Administración el reconocimiento de la especialización que se considere de interés.

62 La clasificación en 5 categorías atiende a la calidad de las infraestructuras y servicios, no obstante, esta clasificación se ha mantenido durante décadas. Algunos expertos, como la consultora PWC en su informe "Temas candentes del turismo para 2013", aportan la idea de que en el futuro, las categorías podrían clasificarse en una segunda dimensión en función del tipo de cliente (la segmentación que veíamos anteriormente) y sus necesidades (hoteles por horas, turismo islámico, homosexual, de solteros, familia...).

63 Según este informe, España se sitúa como el quinto país del mundo por plazas hoteleras, por detrás de Italia, Brasil, China y EEUU y en una posición similar a Alemania. En términos de plazas por cada mil habitantes, indicador indirecto de la importancia del sector turístico en el PIB, España cuenta con casi 40 plazas/1000 habitantes.

Y es que en los últimos 15 años las plazas hoteleras en España, según datos de dicho informe, han aumentado un 66%, siendo éste el mayor incremento entre los países desarrollados. Sin embargo, el crecimiento esperado para los próximos años entono al 1% debido a la persistencia de la crisis económica y la maduración del sector⁶⁴.

El número de establecimientos hoteleros, el porcentaje que representan sobre el total así como la evolución del número de plazas que ofrecen se recoge en la Encuesta de ocupación hotelera del INE.

Figura 12. Encuesta de ocupación hotelera: número de establecimientos en España

Categoría	Nº establecimientos	Nº Plazas	Personal
TOTAL	14.728	1.433.262	184.189
Hoteles: estrellas oro			
Cinco	251	78106	23849
Cuatro	2064	621098	88980
Tres	2487	404028	45378
Dos	1875	110354	9352
Una	1163	47675	3964
Hostales: estrellas plata			
Tres y dos	3018	89578	6858
Una	3870	82423	5808

Fuente: EOH, Encuesta de Ocupación Hotelera 2014

Sin embargo, estos datos no proporcionan datos sobre la oferta de alojamiento más allá de su categoría, sin conocer cómo se organiza o gestiona la misma, como veremos a continuación.

1.2.3. Las cadenas hoteleras

En la actualidad, la mayor parte del mercado del turismo masivo a nivel mundial es manejado por empresas transnacionales (Ramón, 2010) entre las que destacan las cadenas hoteleras.

Tabla 9. Definiciones de cadena hotelera

Fuente	Término	Definición
Ingram & Baum, (1997).	Cadena	Una forma de super organización del sector comercial y de servicios.
ACHE, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (1999)	Cadena hotelera	Empresa que engloba en su seno, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas del territorio nacional y/o internacional.
López Carre et al.. (2012).	Cadena hotelera	Conjunto de empresas agrupadas (hoteles), en forma de concentración horizontal, es decir de firmas dedicadas a la misma actividad, pero con distintas fórmulas de propiedad y de gestión (Ramírez, 1992); cuya finalidad es obtener una mayor rentabilidad y mayor poder de mercado, a través de la manipulación de elementos tangibles e intangibles que lo configuran para crear una determinada percepción en la mente del consumidor.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

⁶⁴ Según este informe, el crecimiento a nivel mundial se acentuará en las zonas menos maduras, como África y Oriente Medio, donde se prevé un aumento de la oferta del 25%; Asia Pacífico, del 14% (con incrementos del orden del 40% en India y Vietnam); y América Central y del Sur, con una previsión de un 10% más. Además, serán en los hoteles de mayor categoría donde se focalice dicho crecimiento.

Las principales características que diferencian a las cadenas hoteleras de otras formas de integración horizontal son, siguiendo a Urtasun (2001), las siguientes:

- Una cadena comprende un conjunto de unidades o establecimientos en diversos puntos geográficos. Cada componente (unidad o establecimiento) de la cadena es susceptible de operar de forma independiente y aislada.
- Utiliza los siguientes regímenes o contratos de asociación con sus componentes: propiedad, alquiler, franquicia y contratos de gestión.⁶⁵ Otras formas de asociación (ejemplo, asociaciones de hoteles independientes) quedan fuera de la consideración de cadena.
- Necesidad de ofrecer una **imagen integradora o de conjunto**. Deben existir entre las componentes ciertos elementos comunes que permitan su identificación con la cadena a la que pertenecen.

En esta línea, Camisón (1998), sostiene que la cadena hotelera supone una serie de ventajas frente al hotel independiente:

- **Orientación a la demanda.** Los clientes de hoteles son más exigentes e independientes y valoran una marca fuerte, un acceso fácil a la información (prestaciones de cada establecimiento y reservas), y la calidad del servicio.
- **Mejores sistemas de comercialización y comunicación.** La concentración de establecimientos hoteleros en cadenas, permite procesos de marketing y distribución de ámbito más amplio, segmentando adecuadamente por mercado de origen y lanzando campañas de **comunicación** enfocadas al turista en el proceso de selección de alojamiento.
- **Reducción de costes.** Permiten la reducción de costes generando economías de escala como también afirman Martorell y Servera (2004). La producción a mayor escala permite un abaratamiento de los gastos de explotación, un abastecimiento a precios más bajos, y una disminución de los gastos administrativos por la optimización a través de centrales de reservas, compras, programas de fidelización, etc.)⁶⁶
- **Modelos de gestión.** Las cadenas hoteleras optan por fórmulas como la franquicia, contratos de arrendamiento, de explotación o de management para asumir la gestión de nuevos establecimientos sin importantes inversiones de capital.

De esta forma, los establecimientos integrados en cadenas tienen una mejor posición competitiva frente a los hoteles independientes, obtienen mayores cuotas de mercado, consiguen un mayor retorno para el inversor y ofrecen caminos para potenciales crecimientos de futuro (Martorell y Servera, 2004). Estos autores consideran que el

65 Según este autor, otras formas de asociación (ejemplo, asociaciones de hoteles independientes) quedan fuera de la consideración de cadena. No obstante, la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE) sí trata como cadena a los Hoteles independientes agrupados, por lo que seguiremos su criterio. Este tipo de cadena está basada en un sistema de asociación por el cual hoteles independientes gestionados por sus mismos propietarios se integran en un grupo que comercializa y compra con mayor eficacia y menor coste, repartiendo los gastos entre un conjunto de establecimientos análogos.

66 Según Marín (2014), la industria hotelera se caracteriza por tener una estructura de costes fijos muy elevada (puede llegar a ser del 70 costes fijos /30 % costes variables), por lo que para un hotel independiente las economías de escala son difíciles de obtener ya que no existe posibilidad de aumento de producción una vez alcanzada la plena ocupación de su inventario. No obstante, las cadenas hoteleras no se encuentran en esta situación al sí poder generar economías de escala, contar con una red de establecimientos y expandirse frecuentemente a nivel nacional e internacional. Martorell y Servera (2004:16) resumen esta situación con la siguiente afirmación: "las grandes cadenas hoteleras disfrutan de las ventajas de las economías de escala, además de la habilidad de poder llevar a cabo inversiones de capital en áreas clave como la tecnología. Ello hace muy difícil que las pequeñas cadenas u hoteles individuales puedan competir con estos gigantes excepto si los primeros están posicionados en un nicho altamente especializado"

desarrollo de marcas fuertes facilita la identificación del servicio hotelero y “aseguran su calidad (consistencia de marca), a la vez que permiten la comparación y fomentan su recomendación⁶⁷, según estos autores, lo que permite a las cadenas reinar en un entorno tan cambiante y competitivo como al que se enfrenta la oferta hotelera.

1.2.3.1. Organización de las cadenas hoteleras

La marca, como hemos visto al introducir el objeto de estudio de la tesis y en los capítulos y apartados que anteceden a este, es fundamental para la competitividad de la cadena hotelera. Sin embargo, las cadenas hoteleras no suelen ser propietarias de todos los hoteles que llevan su marca (Cayón, 2007), sino que suelen darse distintas situaciones en torno a la cartera de establecimientos de cada cadena.

En primer lugar, como indican Fernández y González (2008), podemos diferenciar siguientes roles⁶⁸:

- **Propietario.** Entidad que ostenta el título de propiedad de las instalaciones (edificios, terrenos y otras instalaciones que albergan la actividad hotelera).
- **Explotador.** Entidad que produce el servicio de alojamiento propiamente dicho y refleja en sus estados financieros el resultado de esta actividad económica. Puede corresponderse o no con el gestor. El dominio de las rutinas operativas propias de uno o varios establecimientos en particular (aprovisionamiento, gestión de personal, atención al cliente, control financiero, supervisión, etc.) y el know-how son su aporte al negocio.
- **Gestor.** Persona física o jurídica que aporta la marca y la central de reservas. Dirige el establecimiento y organiza estratégicamente el negocio, con la única excepción de los hoteles en franquicia, gestionados directamente por el franquiciado, aunque indirectamente por el franquiciador. Así, existen múltiples formas organizativas utilizadas por las cadenas hoteleras para gestionar establecimientos bajo su marca (franquicias, contratos de gestión, alquiler, joint ventures,...) que derivan en la complejidad de la industria hotelera.

En cuanto al rol de gestor, la vinculación entre la cadena y cada uno de los hoteles que la forman, puede darse en diversas fórmulas y contratos:

- **Propiedad directa:** compra directa del hotel por parte de la cadena hotelera. Hoy en día está en declive la adquisición de hoteles. Los hoteles se han encontrado con el problema de una duplicidad de negocio, por un lado la gestión hotelera y por otro, la inmobiliaria. De hecho, muchas cadenas han optado por la venta de parte del patrimonio inmobiliario para invertir en el negocio de gestión hotelera.
- **Joint Venture:** es un acuerdo mediante el cual, dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con personalidad jurídica propia, pero cuyo dominio, legalmente, les corresponde (por ejemplo, en el caso de un hotel, un socio pone el terreno, otro socio –constructora- aporta la construcción, otro –

67“El turismo y la industria de viajes es un negocio muy competitivo y extremadamente dependiente de las agencias de viajes y de los tour operadores. Una marca importante es fácil de recordar tanto para el cliente como para el agente de viajes, éstos son rápidos en recomendar marcas importantes a sus clientes” (Martorell y Servera, 2004).

68 Los papeles de propietario, explotador y gestor pueden recaer en una única organización o persona, en dos, o en hasta tres distintas, por lo que la estructura empresarial de las cadenas es muy diversa, como resalta la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, ACHE (1999).

banco- la financiación, y otro –cadena hotelera- se encarga de la gestión). En este caso, las relaciones son entre los propietarios de cada empresa, a diferencia de los contratos de gestión y alquiler, que son entre propietario y gestor.

- **Arrendamiento:** El gestor (cadena hotelera) paga al propietario un alquiler por el hotel, que suele ser una cantidad fija, aunque también puede haber conceptos variables. En este caso, los beneficios son para el gestor y los riesgos económicos también.
- **Contrato de gestión o management⁶⁹:** El propietario del hotel paga a la cadena para que le gestione el hotel, a cambio de un canon variable en función de beneficios, de las ventas, o una combinación de ambos. Para la cadena hotelera no hay un riesgo alto, este es asumido por el propietario que, por otra parte, recibe los beneficios de la actividad. No existen cadenas que únicamente se dediquen a la gestión.
- **Franquicia:** es un tipo de propiedad que se da en todo tipo de negocios y es una de las mejores opciones para su expansión. El franquiciador cede al franquiciado el uso de la **marca**, la **imagen** y los métodos productivos a cambio de un canon. El franquiciador es el propietario último de la marca y de la central de reservas y quien ha formado al franquiciado. La franquicia ofrece una **marca** que ya funciona en el mercado, no hay que darla a conocer. “En los contratos de franquicia, la cadena franquiciadora no gestiona el hotel, sino que cede a su propietario alguna de sus marcas y lo incluye en el sistema de comercialización, marketing y control de calidad de la compañía”, Del Río y Cuadrado (2004:63). El riesgo económico es del franquiciado, pero el franquiciador arriesga su nombre, su imagen y su prestigio, por lo que la selección de franquiciados es rigurosa. La estructura del canon de una franquicia hotelera suele incluir una cuota inicial, un **royalty** anual, cuota de marketing y publicidad y cuota por reserva⁷⁰. El éxito de la franquicia es tal que suele darse el fenómeno de las **dobles marcas**; por ejemplo, una misma cadena establecerá diferentes sistemas de franquicias en función de la categoría de los establecimientos hoteleros⁷¹.

Las formulas principales son el alquiler, la franquicia y los contratos de gestión o explotación⁷² (Camisón, 1998; ACHE, 1999; Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999; Urtasun,

69 “El origen de este tipo de contrato en la expansión internacional de la industria hotelera se encuentra en la inversión de la industria hotelera americana en Cuba. Las pérdidas que la revolución cubana ocasionó a la cadena Hilton, /.../ por lo que convirtieron todos sus acuerdos de leasing en contratos de gestión”, como indican Del Río y Cuadrado (2004:62).

70 Según Usher (1999), las cadenas, especialmente en la franquicia, desarrollan estrategias polimorfas en la que la cadena define estándares en una serie de competencias básicas y permite variación y adaptación eficiente en el resto de aspectos por parte de cada establecimiento miembro. Estas competencias básicas incluirían recursos intangibles como la marca, la imagen,... La ACHE aquí también incide en que en este caso (contratos de management o de franquicia), la cadena actúa como “mera prestadora de servicios a las propiedades de los establecimientos bajo una marca unificada”.

71 La marca The Charming Hotels of the World tiene unos 150 hoteles en todo el mundo. Tienen hoteles con puertos deportivos (The Charming Yacht Club), con campos de golf (The Charming Golf Club), restaurantes (The Charming Restaurants). Otra de sus marcas de hoteles es The Luxury Collection.

72 Aparte de los citados, podemos encontrar también los condo–hoteles, un sistema muy utilizado en América, especialmente en EE.UU., pero en Europa son una rareza. Se trata de un híbrido entre el modelo hotelero y el residencial: se venden habitaciones de un alojamiento hotelero a particulares. El particular tendrá la propiedad de la habitación, y el derecho a utilizar su habitación un determinado número de días en los que dispondrá de los servicios del hotel. Cuando el propietario de la habitación no esté, la cadena hotelera podrá albergar huéspedes en ella. El hotel se llevará un canon por la gestión, y le dará su parte de beneficios al propietario. Ramón (2010) pone de ejemplo de este tipo de fórmulas “que aúnan los intereses del sector inmobiliario turístico y el hotelero” a la cadena española Meliá con su división Vacation Club. No obstante, según datos de la propia cadena, en 2007 Sol Meliá solo tenía 5 establecimientos con esta fórmula en España, aunque sí otros en el extranjero. Hay que aclarar que el condo-hotel es un sistema diferente al tiempo compartido (time-sharing). El régimen de time-sharing o tiempo compartido consiste en la prestación del derecho de uso y goce de una propiedad para uso vacacional, durante un periodo determinado, entre múltiples co-propietarios. En España se regula por el Real Decreto-Ley 8/2012 sobre contratos de aprovechamiento por turno de bienes de uso turístico, de adquisición de productos vacacionales de larga duración, de reventa y de intercambio.

2001), donde la capacidad de control de la cadena de activos como la marca dependerá, por tanto, de la forma organizativa elegida, como vemos en la siguiente tabla.

Tabla 10. Forma organizativa y capacidad de control de la cadena sobre los activos

Activos básicos	Mecanismos de control sobre los activos				
	Propiedad			Contractual	
	Propio	Joint venture	Arrendamiento	Contrato de gestión	Franquicia
Inmueble	10	7,5	0	0	0
Bienes y equipos	10	7,5	7,5	5	0
Know-How	10	7,5	7,5	5	2,5
Central de reservas	10	10	10	10	10
Marcas	10	7,5	10	7,5	5
Ranking (capacidad de control)	1 (50)	2 (40)	3 (35)	4 (27,5)	5 (17,5)

10= control total del activo; 7,5 = control medio-alto del activo; 5 = control medio del activo; 2,5 = control medio-bajo del activo; 0 = sin control sobre el activo.

Fuente: Fernández y González (2008)

Por otra parte, las cadenas hoteleras, al igual que los grandes turoperadores y compañías aéreas, son complejos grupos y entramados de empresas que, como apuntan Del Río y Cuadrado (2004), se encuentran frecuentemente inmersos en procesos de fusión, absorción o adquisición⁷³ en respuesta a la fuerte dinámica competitiva del sector turístico en su conjunto, y como maniobra de expansión⁷⁴, que “conllevan cooperaciones empresariales y alianzas estratégicas a nivel internacional” (Ramón, 2010)⁷⁵.

La creciente competencia está acelerando el proceso de formación de organizaciones multinacionales de servicios turísticos (Fuster, Comaposada y Gomà, 2010), así se ha producido una concentración intersectorial, consecuencia de la integración vertical entre cadenas hoteleras, turoperadores, agencias de viajes y empresas de transporte (Urtasun, 2001), surgiendo grandes grupos empresariales que aúnan la infraestructura de servicios (alojamiento, restauración,...) y la distribución (agencias, transporte, etc.).⁷⁶

⁷³ En este sentido no tenemos más que pensar en las continuas noticias de este tipo sobre todo en lo que a aerolíneas se refiere. En el caso de las empresas hoteleras, por ejemplo, Ramón (2010), enfatiza figuras como los contratos de gestión mediante los cuales una compañía gestora el hotel que pertenece a un propietario particular o empresa (o en algunos casos incluso entre dos compañías gestoras) y en las que grandes cadenas como Riu, Meliá o Iberostar, según este autor, han basado su estrategia en las primeras fases de internacionalización.

⁷⁴ Según Del Río y Cuadrado (2004) en el caso de los turoperadores predomina la integración vertical, mientras que la integración horizontal ha sido la fórmula dominante en el caso de las grandes cadenas hoteleras (contratos de gestión, arrendamiento, franquicia,...) y las alianzas estratégicas (como por ejemplo Sky Team, Oneworld o Star Alliance) han sido la estrategia seguida por las compañías aéreas tras la liberalización del sector y el consiguiente aumento de la competencia.

⁷⁵ “Se justifica la utilización de estos acuerdos en los procesos de internacionalización empresarial, porque se ganan habilidades complementarias, se incrementa el acceso a los mercados, se consigue economías de escala, y disminuye el riesgo financiero y el costo de I+D+i” (Ramón, 2010:20).

⁷⁶ Para alcanzar ventajas competitivas en el sector turístico, un gran número de empresas gestionan iniciativas de colaboración, dándose una interdependencia entre estas a través de redes de relaciones, según afirman Parra, Calero y Melchior (2007). Según Del Río y Cuadrado (2004), el alojamiento hotelero y el transporte aéreo se caracterizan, además, por formar alianzas estratégicas a largo plazo. En España la cadena Allsun Hoteles pertenece al turoperador Alltours, el cuarto mayor grupo turístico de Alemania.

Además, las características de intangibilidad, simultaneidad y la imposibilidad de prestar el servicio desde el país de origen hacen que la estrategia de expansión internacional de las cadenas hoteleras se base, según Del Río y Cuadrado (2004) en la inversión extranjera directa (IED) a través de joint ventures o acuerdos contractuales como los contratos de gestión y franquicia, con mayores ventajas al no tener la cadena que invertir en bienes inmuebles, asumiendo un menor riesgo y propiciando una expansión más rápida en nuevos mercados⁷⁷.

Figura 13. Estrategias de expansión internacional de las Cadenas Hoteleras



Fuente: Del Río y Cuadrado (2004)

Las cadenas hoteleras pueden ser desde gestoras que desarrollan marcas globales que no se ven envueltas en la propiedad de los inmuebles o incluso, en algunas ocasiones, en la propia explotación del servicio (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999), hasta propietarias que participan de forma importante en la gestión y explotación de sus establecimientos (ACHE); pero la marca sigue siendo un recurso principal independientemente de la estrategia adoptada.

Es destacable también que a nivel internacional se registra un proceso de consolidación en el que grandes compañías (Intercontinental, Marriott, Hilton, Accord,...) están a su vez comprando cadenas de hoteles en distintos países y explotando marcas diferentes (Kotler, 2011).

Así, en el ranking de principales marcas de hoteles, vemos como estas están compuestas por enormes grupos que incluyen tanto sub cadenas o cadenas locales de un país, englobadas dentro de la marca principal, como un conjunto de empresas que pretende englobar la mayor parte de la cadena de valor del sector.

⁷⁷ Del Río y Cuadrado (2004:65) también diferencian dos modelos diferentes de expansión entre las cadenas hoteleras: el modelo americano y el europeo. "Las grandes cadenas hoteleras norteamericanas nunca arriesgan/.../. Por tanto, estas cadenas basan su estrategia de expansión en contratos /.../, apuestan, mayoritariamente, por la fórmula de la franquicia. Por el contrario, la fórmula de expansión (mayoritariamente) utilizada por las cadenas hoteleras europeas es la gestión de hoteles, pasando, en algunos casos, por un contrato previo de alquiler".

Tabla 11. Ranking 50 principales marcas HOTELS' 325 ⁷⁸

PUES TO	MARCA	EMPRESA MATRIZ	HABITACIONES	ESTABLECIMIENTOS	PUES TO	MARCA	EMPRESA MATRIZ	HABITACIONES	ESTABLECIMIENTOS
1	Best Western	Best Western International	317.838	4.097	26	Novotel	Accor	76.383	402
2	Holiday Inn Hotels and Resorts	IHG (InterContinental Hotels Group)	223.601	1.212	27	Extended Stay America	Extended Stay Hotels	76.234	684
3	Holiday Inn Express	IHG (InterContinental Hotels Group)	210.793	2.235	28	Westin Hotels & Resorts	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	75.733	198
4	Home Inn	Home Inns & Hotels Management	205.914	1.841	29	Hyatt Regency	Hyatt Hotels Corp.	70.995	149
5	Marriott Hotels & Resorts	Marriott International	204.901	559	30	Americas Value Inn	Best Vantage Hospitality Group	66.526	1.076
6	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Worldwide	196.670	554	31	Radisson Blu	Carlson Rezidor Hotel Group	65.052	275
7	Hampton Inn & Suites	Hilton Worldwide	190.635	1.937	32	Fairfield Inn & Suites	Marriott International	64.965	708
8	7 Days Inn	Plateno Hotels Group	166.446	1.726	33	NH Hoteles	NH Hoteles	60.000	396
9	Sheraton Hotels & Resorts	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	152.675	432	34	InterContinental Hotels & Resorts	IHG (InterContinental Hotels Group)	59.136	174
10	Super 8	Wyndham Hotel Group	152.648	2.391	35	Premier Inn	Whitbread	55.000	678
11	Days Inn	Wyndham Hotel Group	146.959	1.817	36	Econo Lodge	Choice Hotels International	54.434	914
12	Comfort Inn	Choice Hotels International	141.220	1.824	37	Motel 168	Home Inns & Hotels Management	53.040	381
13	Courtyard by Marriott	Marriott International	140.549	953	38	Renaissance	Marriott International	51.900	153
14	Quality	Choice Hotels International	139.703	1.595	39	Embassy Suites by Hilton	Hilton Worldwide	51.367	215
15	Ris	Accor	124.022	999	40	Travelodge	Travelodge Hotels	48.170	548
16	Ramada	Wyndham Hotel Group	115.394	834	41	Toyoko Inn	Toyoko Inn Co.	47.468	243
17	Crowne Plaza Hotels & Resorts	IHG (InterContinental Hotels Group)	107.963	388	42	Comfort Suites	Choice Hotels International	47.375	604
18	Jin Jiang Inn	Shangai Jin Jiang International Hotel Group Co.	107.952	885	43	Howard Johnson	Wyndham Hotel Group	46.777	449
19	Motel6	G6Hospitality	101.875	1.075	44	Ibis Budget	Accor	46.547	506
20	Green Tree Inn	Green Tree Inns Hotel Management Group	100.000	1.099	45	Clarion	Choice Hotels International	44.888	321
21	Double	Hilton	93.054	371	46	Riu Hotels &	Riu Hotels &	44.710	103

78 Según el estudio independiente elaborado por la consultora Brand Finance en 2013, las 20 hoteleras más valiosas del mundo, se pone en entredicho el dominio occidental en la industria hotelera global está en entredicho tras la irrupción de grandes cadenas asiáticas. Las posiciones de este ranking difieren totalmente del presentado por HOTELS' 325. Tendremos en cuenta este último a ser el tradicional referente en la industria pero resaltamos la fuerte inclinación del primero en resaltar la irrupción de nuevos "jugadores" en un sector tradicionalmente dominado por la hegemonía de cadenas europeas y norte americanas.

	Tree by Hilton	Worldwide			Resorts	Resorts		
22	Mercure	Accor	91.083	743	47	Country Inns & Suites by Carlson	Carlson Rezidor Hotel Group	38.122 474
23	La Quinta Inns/La Quinta Inns & Suites	LQ Management	83.658	834	48	Wyndham Hotels and Resorts	Wyndham Hotel Group	37.569 170
24	Hilton Garden Inn	Hilton Worldwide	79.878	581	49	Barceló	Barceló Hotels & Resorts	37.476 141
25	Residence Inn by Marriott	Marriott International	79.405	653	50	Homewood Suites by Hilton	Hilton Worldwide	36.778 333

Fuente: HOTELSMag, ranking HOTELS' 325 (2014)

La OMT (1997: 389) incide en que “la búsqueda de una mayor eficiencia, capacidad de innovación y ventajas competitivas supone una tendencia hacia la concentración de la industria (fusiones y adquisiciones reducen el número de participantes en un mercado concreto), en donde, sin embargo, proliferan las marcas y extensiones de línea (como la diversificación hacia otros productos bajo la misma marca paraguas)”.

De esta forma, las grandes cadenas hoteleras diversifican su oferta dentro de la cadena a través de distintas marcas (López Parra, 2002) y el cliente puede elegir entre varios productos, pero siempre dentro de la misma cadena⁷⁹.

⁷⁹ Se trata del denominado “efecto cadena”: el cliente reconoce la marca y es atraído por ella al esperar de la cadena un producto homogéneo, estandarizado, en el que todos sus alojamientos reúnan una serie de estándares y servicios similares (ejemplo, diversidad comida, personal,...) independientemente de su localización. Sin embargo este efecto también puede convertirse en un inconveniente, si el cliente no quiere encontrar algo que ya conoce, sino que busca algo diferente.

1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: relevancia y delimitación.

El sector hotelero es clave dentro de la economía y el turismo españoles por sus aportaciones en forma de divisas, empleo, inversiones e infraestructura (Sánchez, 2004; Uriel et al., 2001; Urtasun, 2001; Ayuso, 2004).

Sin embargo, la competencia cada vez más intensa a consecuencia de la apertura y globalización de los mercados (Urtasun, 2001), así como la presencia de clientes cada vez más exigentes e informados (Garrido y Padilla, 2007) hace que las empresas de dicho sector se vean obligadas a buscar nuevas fórmulas para mantener y ampliar sus cuotas de mercado.

El proceso de reestructuración más importante que ha caracterizado al sector hotelero en España ha sido el de la concentración (disminución del número de competidores y aumento de sus respectivas cuotas de mercado), por la cual las grandes empresas se han expandido buscando la diversidad del negocio a nivel nacional e internacional, y las pequeñas y medianas han buscado el apoyo de marcas fuertes para acceder a mercados más amplios (Urtasun, 2001), fusionándose con otras organizaciones mayores o siendo adquiridas por estas en muchos casos⁸⁰.

Moral (2006), quien estudia la forma jurídica de las empresas hoteleras en España, también resalta la tendencia hacia empresas más grandes, capaces de alcanzar mayores niveles de competitividad, y propone a la cadena hotelera como el nivel de integración más desarrollado y adecuado para ello.

Así, en nuestro país se ha dado un cambio de estructura del sector hotelero: de la competencia monopolística se ha pasado al oligopolio (Urtasun, 2001) y concentración en cadenas hoteleras.

1.3.1. Evolución de las cadenas hoteleras españolas

La estructura del sector hotelero en los países en los que el turismo es un factor relevante de sus economías, está dominada por las cadenas hoteleras en lugar de hoteles independientes (Camisón, 1998).

Esta máxima se cumple también en España, donde las cadenas hoteleras son los principales agentes del sector hotelero. Además, como resalta Ayuso (2004), frente a la importancia de las cadenas hoteleras españolas, la implantación de las cadenas hoteleras multinacionales ha sido casi nula en nuestro país, pero para llegar a ello las cadenas hoteleras españolas han sufrido una evolución en el que su relevancia ha crecido paulatinamente.

Durante los años 60 y 70, la demanda hotelera en España, fundamentalmente extranjera y fuertemente estacional, crecía a un ritmo mayor que la oferta, que se caracterizaba por sus bajos precios, presentaba una calidad deficitaria y adolecía de infraestructuras adecuadas.

En dicho contexto, la oferta hotelera tuvo que adaptarse ampliando planta hotelera de las empresas ya existentes, por una parte, y permitiendo la entrada de nuevos competidores en

⁸⁰ Urtasun (2001) justifica que cuando un sector está inmerso en un proceso de concentración, el tamaño es un recurso necesario para evitar ser adquirido por otras empresas. La cadena hotelera es la forma organizativa adecuada para afrontar este proceso.

el sector (Ramón, 2010)⁸¹. De esta forma, surgieron en dicha etapa muchas de las grandes cadenas hoteleras españolas de hoy en día (Barceló, Riu, Catalonia, H10, Palladium,...) que nacieron en su momento como empresas familiares y que fueron progresivamente creciendo hasta alcanzar la relevancia con la que cuentan hoy en día.

Desde entonces, el crecimiento de la planta hotelera española fue en aumento. Además, en los años 90, la diversificación propiciada por el turismo cultural y de negocios en las grandes urbes españolas por un lado, así como el auge del turismo rural y de interior por otro, desplazó la infraestructura hotelera de las zonas litorales, tradicionalmente turísticas y ya saturadas, a nuevos emplazamientos.

Con el cambio de panorama que supuso el surgimiento de nuevos destinos y se liberalizan los mercados, el sector hotelero fue concentrando y consolidando su actividad, y el mercado hotelero español fue controlado progresivamente por las cadenas hoteleras⁸² (Camisión, 1998), presentes ya en destinos turísticos tanto de litoral, como de interior y urbanos.

A principios del siglo XXI, la tendencia a la concentración del sector se mantuvo creciente, haciéndose extensible a la década actual. Según datos de Hostelmarket, las diez primeras cadenas en España representaban en 2007 el 16,71% del mercado, correspondiendo el 11,38% a las cinco primeras, mientras que en 2013, según datos de la 20ª edición del estudio sectorial de establecimientos Hoteleros (Abril 2014) elaborado por la consultora DBK, las diez primeras cadenas suponían un 28,2% de la cuota de mercado en España, correspondiendo a las cinco primeras cadenas el 19,2%. Este aumento de la cuota de mercado se explica, sobre todo, por la disminución de los hoteles independientes y del menor peso de las cadenas más pequeñas.

Cuadro 2. Establecimientos hoteleros en España

<p>Datos de síntesis, 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de establecimientos 16.862 ➤ Número de plazas 1.754.176 ➤ Facturación (mil. Euros) 11.700 <ul style="list-style-type: none"> - Estable. de ciudad 3.865 - Establec. Vacacionales 7.835 ➤ Crecimiento de la facturación (%) +1,9 <ul style="list-style-type: none"> - Estable. de ciudad -0,5 - Establec. Vacacionales +3,1 ➤ Cuotas de mercado conjuntas <ul style="list-style-type: none"> - Cinco primeras cadenas (%) 19,2 - Diez primeras cadenas (%) 28,2 	<p>La demanda extranjera impulsa el negocio hotelero.</p> <p>El volumen de negocio de los establecimientos hoteleros experimentó un crecimiento del 1,9% en 2013, hasta los 11.700 millones de euros, retomando de este modo la senda alcista interrumpida en el año anterior, en el que tuvo lugar un descenso del 1%.</p> <p>Esta recuperación vino motivada por el dinamismo de la demanda extranjera, que compensó el deterioro que todavía siguió experimentando el turismo nacional. Por su parte, las pernoctaciones en hoteles de 4 y 5 estrellas siguieron aumentando más que la media del sector.</p> <p>El número de españoles alojados en establecimientos hoteleros se redujo un 1,1% en 2013, disminuyendo además su estancia media. Por el contrario, el número de viajeros procedentes del extranjero aumentó un 3,4%, mientras que sus pernoctaciones lo hicieron en un 3,9%.</p>
---	--

81 Según Ramón (2010), el turismo se masifica en los 60 con la creación de infraestructura hotelera sin atributos adicionales. Posteriormente el grupo francés Club Med crea el concepto de resort y añade la estructura del todo incluido y el turista internacional también ejerce no solo "agente consumidor de servicios de ocio sino también inversor inmobiliario".

82 A finales de siglo, Buj y Guerrero (1999) observaban en España un fuerte incremento del porcentaje de establecimientos que pertenecían a una cadena hotelera: entonces, más de la mitad de los hoteles de 4 y 5 estrellas en España pertenecían a una cadena hotelera, siendo estos segmentos hoteleros donde mayor peso específico tienen las cadenas también hoy en día.

Así, en 2013 el número total de viajeros alojados se situó próximo a los 84 millones, un 1% más que en 2012, y las pernoctaciones alcanzaron los 286 millones, cifra que se incrementó un 1,9% respecto al año anterior.
--

Fuente: Estudio Sectores de DBK Establecimientos Hoteleros (Abril 2014 – 20ª edición)

Actualmente, las cadenas hoteleras españolas han sobrepasado su etapa de madurez y la diversificación de su producto es más patente hoy en día debido a la saturación del modelo de sol y playa y a nuevos segmentos en la demanda consecuencia también de la crisis económica⁸³.

En paralelo a los procesos de concentración empresarial y diversificación de productos⁸⁴, en los 80 las compañías hoteleras de los países líderes en turismo de “sol y playa” como España, fueron de las primeras en abordar los mercados exteriores (Ramón, 2010)⁸⁵, aumentando paulatinamente su presencia internacional en las décadas siguientes.

Las cadenas hoteleras españolas comenzaron el proceso de expansión internacional a finales de los 80, en un primer momento en el Caribe y Norte de África, y posteriormente hacia Sudamérica, Europa o Estados Unidos, con el fin de incrementar beneficios, mercado y ventas así como ganar imagen de marca, fortalecer la posición comercial y diversificar riesgos, entre otros (Del Río y Cuadrado, 2004; Ramón, 2010)⁸⁶.

Tras unas décadas de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas, la mayoría de los planes de expansión se han ralentizado ante la congelación del crédito y la caída de la demanda hotelera e inmobiliaria subsiguiente a 2008 (Fuster, Comaposada y Gomà, 2010). Por lo tanto, las grandes cadenas hoteleras españolas, que ya cuentan con una consolidada experiencia en su internacionalización, también cuentan con esta situación como razón adicional para centrar sus esfuerzos de expansión en el exterior (Ramón, 2010).

En esta línea, el informe de la Banca March (2012) indica que España presenta el REVPAR (ingreso medio por habitación disponible) más bajo entre los grandes países receptores de Europa y próximo a los países de Europa del Este, por lo que es lógico que las grandes cadenas hoteleras españolas apuesten por seguir expandiéndose en el exterior en zonas de mayor rentabilidad en el futuro⁸⁷.

83 Paradójicamente, el segmento de lujo ha crecido con la crisis económica. Por otra parte, el alojamiento extra hotelero o fórmulas como Airbnb han crecido en el segmento low-cost.

84 Del Río y Cuadrado (2004) también destacan el acelerado proceso de concentración del sector hotelero, sobre todo a nivel internacional donde estos autores ven una clara identificación de los principales agentes y empresas a nivel mundial, entre las que destacan las cadenas hoteleras, especialmente aquellas procedentes de Norteamérica (donde el mayor desarrollo del mercado de capitales ha propiciado la hegemonía de las cadenas norteamericanas) y Europa.

85 Ramón (2010) apunta que la internacionalización de la actividad hotelera surge de Estados Unidos de la mano del desarrollo de la industria aérea. Así, en la década de los ochenta, las compañías hoteleras de Norteamérica, Europa Occidental y Asia-Pacífico empezaron su expansión internacional, como afirman Del Río y Cuadrado (2004).

86 Según esta autora, las cadenas españolas se ha especializado, sobre todo, en el sector vacacional para competir con las demás cadenas internacionales y lo han hecho por diferentes causas, como ganar en imagen de marca y fortalecer su posición comercial.

87 Por ejemplo, el Caribe, que presenta una larga temporada turística, alta ocupación, precios superiores a España (pueden llegar a ser un 50% superiores) y costes de explotación inferiores, así como una gran tradición y hegemonía de las cadenas españolas (Ramón, 2010), sin embargo por ello precisamente, la competencia puede ser mayor que en otros destinos.

Finalmente, podemos concluir que las cadenas hoteleras son tanto resultado como consecuencia de la consolidación y maduración del sector hotelero en España. Esta forma organizativa ha liderado el proceso de concentración del sector hotelero español⁸⁸, que gracias a ellas se ha convertido en uno de los sectores nacionales más competitivos a escala global (Cayón, 2007). Por ello, las cadenas hoteleras españolas ocupan puestos destacados entre las principales cadenas a nivel mundial, como vemos en el ranking de referencia HOTELS' 325.

Tabla 12. Ranking 50 principales cadenas mundiales

PUESTO	CADENA	PROCEDENCIA	HABITACIONES	ESTABLECIMIENTOS
1	IHG (InterContinental Hotels Group)	Denham, England	679.050	4.653
2	Hilton Worldwide	McLean, Virginia	678.630	4.115
3	Marriott International	Bethesda, Maryland	675.623	3.916
4	Wyndham Hotel Group	Parsippany, New Jersey	645.423	7.485
5	Choice Hotels International	Rockville, Maryland	506.058	6.340
6	Accor	Courcouronnes, France	461.719	3.576
7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Stamford, Connecticut	346.819	1.175
8	Best Western International	Phoenix, Arizona	317.838	4.097
9	Home Inns & Hotels Management	Shangai, China	262.321	2.241
10	Shangai Jin Jiang International Hotel Group Co	Shangai, China	235.461	1.566
11	Carlson Rezidor Hotel Group	Minnetonka, Minnesota	168.927	1.079
12	Plateno Hotels Group	Guangzhou, China	166.446	1.726
13	China Lodging Group	Shangai, China	152.879	1.425
14	Hyatt Hotels Corp.	Chicago, Illinois	147.388	548
15	Magnuson Hotels	Spokane, Washington	142.500	1.865
16	GreenTree Inns Hotel Management Group	Shangai, China	110.662	1.226
17	G6 Hospitality	Carrollton, Texas	109.945	1.150
18	Westmont Hospitality Group	Houston, Texas	98.637	722
19	Louvre Hotels Group	Nanterre, France	95.271	1.135
20	Meliá Hotels International	Palma de Mallorca, Spain	93.995	360
21	LQ Management	Irving, Texas	83.658	834
22	Extended Stay Hotels	Charlotte, North Carolina	76.234	684
23	Interstate Hotels & Resorts	Arlington, Virginia	72.529	375
24	Vantage Hospitality Group	Coral Springs, Florida	70.383	1.103
25	NH Hoteles	Madrid, Spain	60.000	396

⁸⁸ Ramón (2010) explica que el grado de consolidación o madurez en determinados segmentos del mercado turístico dependen también del destino del que se trate. "Existe una segmentación y especialización mundial de los diferentes países en cuanto a su protagonismo en los distintos eslabones de la cadena de producción. Así, mientras los principales países emisores de turistas son líderes mundiales en tour operadores o centrales de reservas hoteleras, Alemania, Reino Unido o EE.UU, países receptores como España, Portugal y México destacan más como especializados en servicios de alojamiento turístico vacacional".

26	Whitbread	Dunstable, England	55.000	678
27	Travelodge Hotels	Thame, England	48.170	548
28	Toyoko Inn Co.	Tokyo, Japan	47.468	243
29	MGM Resorts International	Las Vegas, Nevada	46.908	20
30	Riu Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	44.710	103

Fuente: HOTELSMag, ranking HOTELS' 325 (2014) -presenta datos 2013-

Según el ranking HOTELS' 325 de 2014, el Top 5 de cadenas hoteleras a nivel global está encabezado por Inter Continental Hotels Group (IHG), seguido de Hilton Worldwide, Marriott International, Wyndham Hotel Group y Choice Hotels International.

Las cadenas españolas Meliá Hotels International y NH Hotel Group ocupan también puestos destacados en este ranking, formado por las 325 cadenas hoteleras más destacadas a nivel mundial. Meliá Hotels International y NH Hotel Group se encuentran en el Top 25 del ranking (puestos 20 y 25 respectivamente), mientras que Riu Hotels & Resorts está en el 30, Barceló Hotels & Resorts en el 35 e Iberostar Hotels & Resorts en el 40.

Así, las cadenas hoteleras españolas han pasado, en poco más de 50 años, de ser prácticamente desconocidas, a estar en el foco de la industria a nivel global.

1.3.2. Principales cadenas hoteleras españolas en la actualidad: El ranking Hosteltur

Tras analizar la idiosincrasia de las cadenas hoteleras en el punto 1.2.3. y centrándonos en el estudio de las cadenas hoteleras españolas en este apartado 1.3, delimitar cuales son las principales cadenas hoteleras será nuestra siguiente tarea.

A la hora de identificar las principales cadenas hoteleras españolas, podemos tener en cuenta diferentes criterios. Por ejemplo, Cayón (2007), consciente de las numerosas formas de clasificar las cadenas hoteleras, se decanta por su estructura de propiedad⁸⁹, aunque reconoce también otros criterios de clasificación como ocupación, tipología de servicio, personalidad jurídica, etc.

Las anteriores clasificaciones pueden ser parciales y no ayudarnos a discernir cuáles son realmente las cadenas más destacadas tanto dentro del mercado nacional como internacional. Para ello, los rankings empresariales son una herramienta útil para conocer la importancia de las organizaciones (Navarro, 2011) puesto que permiten conocer su relevancia en un mercado en comparación con otras.

En cuanto a las cadenas hoteleras españolas, podemos ver como existen rankings específicos que las incluyen, como el del MERCO, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, en su apartado sectorial de "Hoteles y Turismo", que hace referencia a la reputación de dichas empresas.

⁸⁹ Cayón, en 2007, diferencia cadenas hoteleras con capital flotante en el mercado bursátil (NH, Meliá), cadenas hoteleras familiares en las que la propiedad recae, al menos en parte o de manera tradicional, en una familia (HUSA, Barceló, Catalonia, H10, Fiesta-actual Palladium,...) o cadenas hoteleras de capital privado que no cotizan en el mercado de valores (AC, Hesperia –adquirida por NH., Princess, Hotetur –actual Grupo Bluebay-, Riu, Iberostar,...).

Tabla 13. MERCO sectorial 2014 Hostelería y turismo

Empresa	Puesto
Meliá Hotels International	1
NH Hotel Group	2
McDonald's	3
AC Hotels by Marriott International	4
Grupo Vips	5

Fuente: MERCO (2014)⁹⁰

Sin embargo, para conocer su relevancia, aspectos como su tamaño o facturación son más indicativos. Además, se trata de datos en su mayoría cuantificables de manera fiel y objetiva (número de establecimientos y habitaciones para concretar el tamaño y volumen de facturación que las propias cadenas muestran en sus memorias o documentos corporativos).

El ranking anual Hosteltur, grupo de comunicación especializado en información turística profesional, recoge anualmente datos de dicha índole (tamaño y facturación) así como de presencia internacional sobre las cadenas hoteleras españolas y es un referente generalizado tanto para los medios de comunicación como para las propias empresas⁹¹. Por tanto, tendremos en cuenta este ranking a la hora de identificar los principales grupos hoteleros españoles.

En el *Anexo I. Rankings globales Hosteltur de las principales cadenas hoteleras españolas en 2014* se encuentra el Ranking global Hosteltur 2014, tanto de cadenas con más de 1.000 habitaciones como aquellas que tienen un tamaño inferior.

Es posible ampliar datos al respecto de los rankings de 2014 en los correspondientes informes Hosteltur:

- Principales cadenas hoteleras 2014: http://www.Hosteltur.com/172550_ranking-Hosteltur-cadenas-hoteleras-2014.html
- Cadenas de menos de 1000 habitaciones 2014: http://www.Hosteltur.com/184600_ranking-Hosteltur-cadenas-menos-1000-habitaciones.html
- Presencia internacional 2014: http://www.Hosteltur.com/177610_ranking-Hosteltur-presencia-internacional-cadenas-espanolas.html

Sin embargo, se trata de un análisis de la situación en un año determinado. Para contrastar el propio ranking Hosteltur, a continuación presentamos sus posiciones en las ediciones de los últimos 5 años, esto es, los rankings Hosteltur pertenecientes a los años 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010.

Por otra parte, según datos de la 20ª edición del estudio sectorial de establecimientos Hoteleros (Abril 2014) elaborado por la consultora DBK, las cinco primeras cadenas hoteleras alcanzaron una cuota de mercado conjunta del 19,2% en 2013. Así, estas 5 empresas, son los gigantes de la hotelería en España. No en vano estas 5 cadenas ocupan

⁹⁰ En su edición de 2014, el ranking MERCO sectorial Hostelería y turismo incluye tan solo 5 empresas, siendo tres de ellas cadenas hoteleras.

⁹¹ Existe una división principal: ranking de grandes cadenas, es decir, aquellas con más de 1.000 habitaciones entre todos los establecimientos que componen su cartera, y un ranking de pequeñas cadenas, aquellas de menos de 1000 habitaciones. El ranking de las grandes cadenas hoteleras españolas de Hosteltur, referente en el sector turístico español desde 1994, se publica cada año en septiembre y recoge criterios tradicionales de clasificación de cadenas (número de establecimientos, habitaciones, facturación,...). Como complemento del mismo, el ranking de presencia exterior de cadenas hoteleras españolas se publica anualmente entorno a octubre y desglosa la presencia internacional de las cadenas. El ranking de cadenas de menos de 1000 habitaciones se publica en el mes de noviembre.

también puestos destacados en rankings internacionales, como vimos en la *Tabla 12. Ranking 50 principales cadenas mundiales*, por lo que su estudio es de gran interés para el sector no solo a nivel nacional sino también internacional. Además, las diez primeras cadenas hoteleras españolas, por su parte, absorbieron el 28,2% del volumen de negocio total de los hoteles en España. Por lo tanto, la concentración del sector nos permite acotar las principales cadenas, puesto que estas reúnen el grueso del mercado y nos permitirán extrapolar resultados.

En nuestro caso, tomando como referencia el último ranking Hosteltur, perteneciente al año 2014, se han decidido analizar las 25 primeras cadenas de dicho ranking por diversos motivos:

- **Representatividad:** Estas 25 cadenas suponen el 68% del ranking de las 117 cadenas de más de 10.000 habitaciones y 62% del total de cadenas hoteleras españolas (ranking de las 117 cadenas de más de 10.000 habitaciones –“grandes” cadenas a partir de ahora- combinado con el ranking de 150 cadenas de menos de 10.000 habitaciones –“pequeñas” a partir de ahora-, haciendo un total de 267 cadenas)⁹². La gran concentración del sector, a la que hacíamos referencia con anterioridad explica este hecho.
- **Tamaño:** Con más de 1875 establecimientos y 410271 habitaciones (3578 establecimientos y 664478 habitaciones es el total en las 267 cadenas hoteleras españolas) y una media de 219 habitaciones por establecimiento (siendo 206 en el caso de las grandes cadenas y 97 en el de las pequeñas), las 25 principales cadenas hoteleras tienen un tamaño considerable para su estudio, pues cuentan con más de 20 establecimientos (hasta los más de 300 de Meliá y NH, en los primeros puestos) y distintas marcas bajo la marca corporativa en la mayoría de los casos.
- **Estabilidad:** en un entorno tan cambiante como el hotelero, estas cadenas, especialmente las 5 primeras, tienen puestos muy similares año tras año, deduciéndose con ello su consolidación. En los puestos más bajos del ranking las adquisiciones, fusiones y en definitiva cambios en la estrategia corporativa han ocasionado que los puestos fluctúen constantemente, siendo la elección de las 25 primeras cadenas una opción sólida para el estudio.

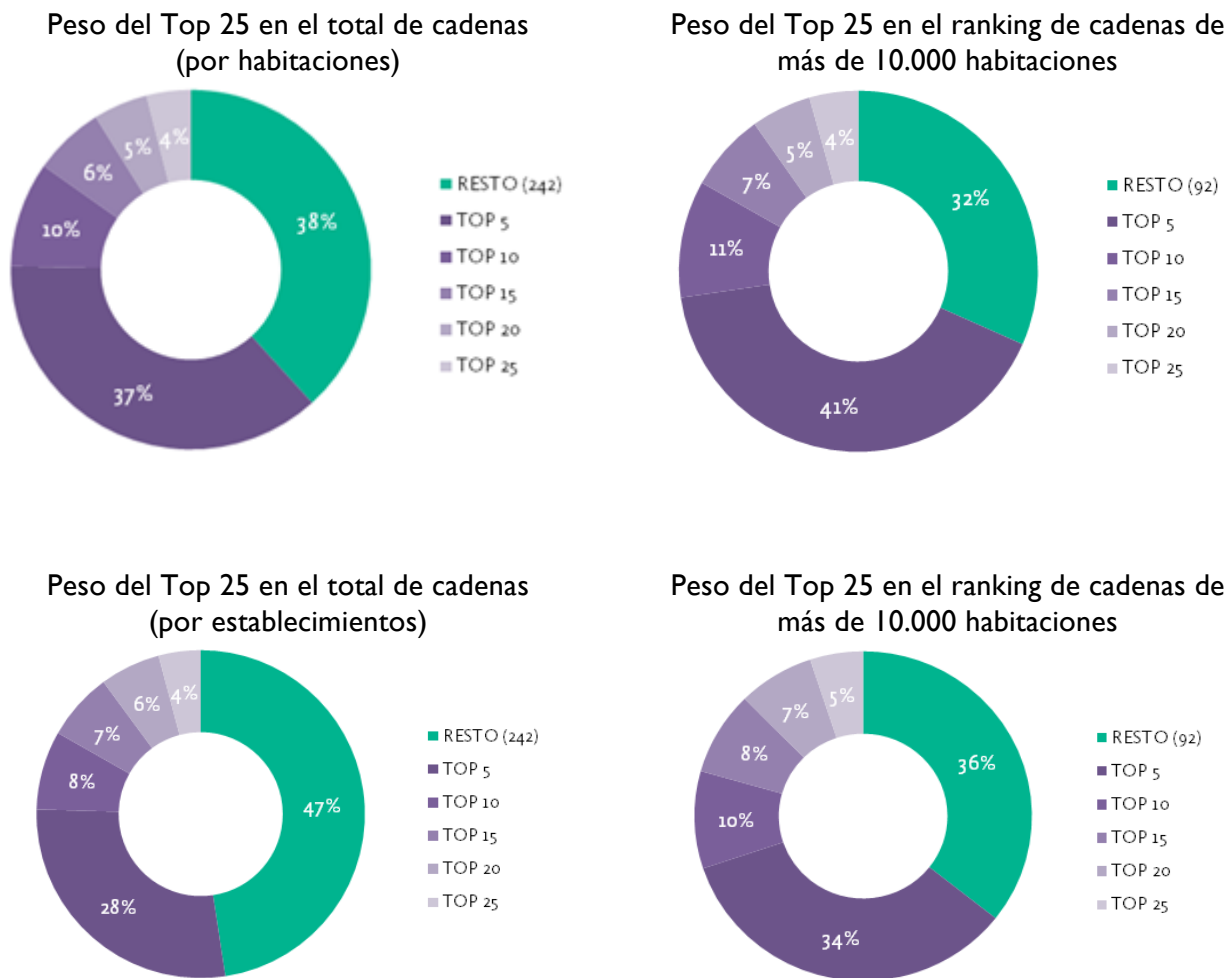
Tabla 14. Peso de las principales cadenas hoteleras españolas

	ESTABLECIMIENTOS	HABITACIONES
CADENAS DE MÁS DE 10.000 HABITACIONES (117 cadenas)	2913	599974
CADENAS DE MENOS DE 10.000 HABITACIONES (150 cadenas)	665	64504
TOTAL TODAS LAS CADENAS (267 cadenas)	3578	664478
TOP 5	997	246248
TOP 10	1275	309179
TOP 15	1514	351399
TOP 20	1727	383864
TOP 25	1875	410271
RESTO (242 cadenas)	1703	254207

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

⁹² Se ha tomado como referencia el número de habitaciones ya que es el criterio para ordenar las posiciones en este y otros rankings internacionales de cadenas hoteleras.

Figura 14. Peso de las principales cadenas hoteleras españolas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

Delimitado el estudio a estas 25 cadenas, se presenta un extracto de la evolución de los 25 primeros puestos del ranking Hosteltur ⁹³ durante los últimos 5 años, especificando sus diferentes categorías, que desglosaremos a continuación.

Tabla 15. Ranking Hosteltur 2014-2010: Habitaciones totales

RANKING DE HABITACIONES TOTALES					
CADENA HOTELERA	2014	2013	2012	2011	2010
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	79.000	77.894	77.996	77.821	77.635
2 NH HOTELES	57.785	58.168	58.885	59.109	58.911
3 RIU HOTELS & RESORTS	45.277	44.435	43.081	42.822	40.083
4 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	37.380	37.578	37.778	42.934	47.153
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	26.806	30.181	30.063	36.000	33.000

⁹³ Pese a considerar los primeros 25 puestos como decíamos, aparece en esta tabla la cadena HUSA, al estar en años anteriores entre los primeros puestos. Se trata de una cadena que ha visto reducida su oferta a la mitad y ha realizado un ERE en 2014 tras presentar concurso de acreedores y una deuda millonaria. También aparece en el ranking Occidental Hotels& Resorts, cadena que ha abandonado el mercado español. Según HOSTELTUR, la cadena se encuentra en proceso de venta y "en espera del desenlace de la operación, como sigue siendo española hemos optado por mantenerla en este ranking (Ranking Hosteltur) aunque ya no tenga presencia en nuestro país".

6	GRUPO HOTUSA	15.440	13.441	11.680	10.518	9.314
7	PALLADIUM HOTEL GROUP (Fiesta)	13.925	12.429	13.832	13.912	13.886
8	H10 HOTELS	11.991	11.842	11.344	11.024	10.160
9	GRUPO PIÑERO	11.701	11.407	10.993	10.522	10.286
10	PRINCESS HOTELS	9.874	9.890	8.894	8.472	8.160
11	HOTELES CATALONIA	9.503	9.600	8.700	9.450	8.500
12	AC HOTELS BY MARRIOTT	8.943	8.794	8.800	9.220	9.402
13	BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	8.310	8.080	7.593	10.020	13.173
14	BEST HOTELS	8.307	8.385	8.425	8.175	8.521
15	GRUPO BLUEBAY	7.157	6.407	6.034	5764	6.849
16	PLAYA SENATOR	6.854	6.854	6.888	6.599	6.365
17	LOPESAN HOTEL GROUP	6.810	6.899	7088	7.600	7.600
18	HOTELES GLOBALES	6.412	4.793	4.733	4.776	4.723
19	GRUPOTEL	6.389	6.129	6.129	6586	5.801
20	PARADORES	6.000	6.050	5.800	5.822	5.926
21	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	6.000	6.693	6.602	6.386	7.928
22	HIPOTELS	5.848	5.049	5.049	4.770	4.770
23	GRUPO PLAYA SOL	5.119	5.119	5.119	5.300	6.209
24	VINCCI HOTELES	4.770	5.021	5.168	5.920	5.825
25	ALLSUN HOTELS	4.670	3.569	-	-	-
*	HUSA HOTELES	4.155	9.665	10.534	11.514	11.426

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

Teniendo en cuenta el referente global HOTELS' 325, el criterio para establecer un ranking global es el total de habitaciones en todos los establecimientos de las cadenas, aunque también es de gran relevancia conocer el número de establecimientos de cada cadena. Así, el primer y segundo puesto se intercambian en ambos rankings: mientras que NH, cadena fuertemente posicionada en turismo urbano, tiene un mayor número de establecimientos, estos tienen menos plazas. El caso contrario ocurre con Meliá, por lo que deducimos que los establecimientos de esta última son menos, pero de mayor número de habitaciones, lo que es lógico si pensamos en la orientación de Meliá al segmento vacacional.

En 2014, las 117 cadenas analizadas en el ranking global de Hosteltur sumaron una oferta hotelera de casi 600.000 habitaciones, el 22,8% de ellas solo entre las dos primeras cadenas: Meliá y NH. Es por tanto destacable el gran peso de estas cadenas así como Barceló, Riu e Iberostar, en el top5 de todos los rankings presentados.

Hemos de considerar también que las cadenas del top 10 no movieron posiciones en 2014 respecto a 2013, pero Husa, que estaba en el undécimo puesto, cayó 21 lugares en el ranking de 2014 al reducir su oferta a la mitad.

Tabla 16. Ranking Hosteltur 2014-2010: Establecimientos totales

RANKING DE ESTABLECIMIENTOS TOTALES					
CADENA HOTELERA	2014	2013	2012	2011	2010
1 NH HOTELES	369	386	395	400	394
2 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	308	302	306	309	307
3 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	140	140	140	163	183
4 GRUPO HOTUSA	137	125	118	105	95
5 RIU HOTELS & RESORTS	104	106	108	109	106

6	PARADORES	94	94	93	93	93
7	AC HOTELS BY MARRIOTT	85	84	83	89	92
8	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	76	88	89	92	100
9	HOTELES CATALONIA	63	63	55	60	53
10	PALLADIUM HOTEL GROUP (Fiesta)	50	45	48	48	50
11	GRUPO PLAYA SOL	46	46	46	49	61
12	H10 HOTELS	44	42	40	42	37
13	HUSA HOTELES	35	71	88	122	105
14	GRUPOTEL	35	34	34	33	35
15	GRUPO BLUEBAY	35	28	20	17	23
16	VINCCI HOTELES	34	34	34	36	36
17	HOTELES GLOBALES	33	22	22	24	22
18	PLAYA SENATOR	30	30	30	29	26
19	BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	28	32	33	34	42
20	BEST HOTELS	28	28	28	29	29
21	HIPOTELS	27	26	26	25	25
22	GRUPO PIÑERO	25	25	23	21	20
23	ALLSUN HOTELS	22	15	-	-	-
24	PRINCESS HOTELS	22	22	19	19	19
25	LOPELAN HOTEL GROUP	21	20	20	21	20
26	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	19	19	18	17	24

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

En el ranking de facturación de Hosteltur 2014, las 10 primeras cadenas suman 7.760,7 millones de euros, un 72% de los 10.777,8 millones del cómputo global de las 53 empresas analizadas. Hemos de recordar que no están disponibles los datos de facturación de todas las cadenas y que este ranking se realiza con los datos que ellas mismas proporcionan.

Tabla 17. Ranking Hosteltur 2014-2010: Facturación

RANKING DE FACTURACIÓN EN MILLONES DE EUROS					
CADENA HOTELERA	2013	2012	2011	2010	2009
1 RIU HOTELS & RESORTS	1.472,00 €	1.412,00 €	1.140,00 €	1.109,00 €	1.035,00 €
2 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1.352,00 €	1.362,40 €	1.335,00 €	1.250,00 €	1.148,70 €
3 NH HOTELES	1.280,00 €	1.288,00 €	1.428,00 €	1.335,00 €	1.195,00 €
4 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	1.107,00 €	1.047,00 €	950,00 €	977,00 €	810,00 €
5 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	886,70 €	820,00 €	711,00 €	714,00 €	-
6 PALLADIUM HOTEL GROUP (Fiesta)	380,00 €	375,00 €	300,00 €	-	260,00 €
7 GRUPO PIÑERO	353,00 €	317,00 €	231,00 €	269,58 €	283,60 €
8 H10 HOTELS	350,00 €	312,00 €	290,00 €	255,00 €	248,00 €
9 LOPELAN	300,00 €	-	-	-	-
10 HOTELES CATALONIA	280,00 €	247,00 €	249,00 €	213,00 €	203,00 €
11 GRUPO HOTUSA	256,00 €	278,00 €	238,23 €	250,00 €	159,24 €
12 PRINCESS HOTELS	200,60 €	201,23 €	188,14 €	185,05 €	159,24 €
13 PARADORES	195,30 €	212,08 €	238,23 €	250,00 €	255,50 €
14 OCCIDENTAL HOTELS	162,47 €	190,49 €	182,31 €	194,39 €	188,40 €
15 BEST HOTELS	145,00 €	123,50 €	231,00 €	115,00 €	200,00 €

16	VINCCI HOTELES	144,00 €	135,89 €	127,05 €	121,00 €	-
17	BE LIVE HOTELS* - LUABAY HOTELS	137,85 €	-	35,00 €	-	197,60 €
18	HOTELES SILKEN	126,30 €	133,50 €	-	-	142,50 €
19	HIPOTELS	105,17 €	98,71 €	95,65 €	-	79,80 €
20	HOTELS VIVA	99,98 €	79,00 €	73,66 €	65,32 €	60,00 €
21	BATLE GROUP	99,43 €	93,30 €	-	-	80,00 €
22	PLAYA SENATOR	97,40 €	105,80 €	103,00 €	113,60 €	111,50 €
23	ALLSUN HOTELS	76,65 €	46,98 €	-	-	-
24	SERVIGROUP	75,66 €	72,00 €	71,00 €	66,50 €	66,50 €
25	NORDOTEL	67,36 €	41,79 €	-	-	-
*	AC HOTELS BY MARRIOTT	-	-	220,00 €	210,00 €	185,00 €
*	OCCIDENTAL HOTELS	-	-	182,31 €	194,39 €	188,40 €
*	HUSA HOTELES	-	-	144,00 €	-	215,00 €
*	EXPO HOTELES	-	-	113,00 €	105,00 €	100,00 €
*	GRUPOTEL	-	-	106,68 €	-	-
*	GRUPO BLUEBAY	-	-	71,00 €	-	-
*	ABBA HOTELES	-	-	65,00 €	62,00 €	60,00 €
*	HOTELES GLOBALES	-	-	63,00 €	-	75,00 €
*	HIGH TECH	-	-	-	-	55,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

No obstante, en facturación se aprecia una gran diferencia en los resultados de las 5 primeras cadenas y el resto, estando muy alejados entre sí sus resultados (1.472 millones de euros facturados en 2013 por la cadena en el primer puesto –Riu- y 280 millones de euros por la que ostenta el décimo puesto – Catalonia-).

Según Hosteltur , otra tendencia en las grandes cadenas es la desafiliación de los establecimientos menos rentables para seguir creciendo en destinos diferentes, reduciendo por tanto su oferta en España.

Tabla 18. Ranking Hosteltur 2014-2010: Presencia en España

RANKING DE ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA						RANKING DE HABITACIONES EN ESPAÑA					
CADENA	2014	2013	2012	2011	2010	CADENA	2014	2013	2012	2011	2010
1 MELIÁ HOTELS INTERNATI ONAL	154	152	153	158	162	1 MELIÁ HOTELS INTERNATI ONAL	35872	34867	34914	35502	36319
2 NH HOTELES	149	168	174	163	174	2 NH HOTELES	18581	20076	20902	18164	20912
3 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	49	48	49	49	50	3 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	13258	13108	13258	13518	13518
4 RIU HOTELS & RESORTS	35	39	42	42	43	4 RIU HOTELS & RESORTS	11924	12142	12507	12507	12741
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	31	33	33	32	35	5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	9183	9550	9696	9119	10850

6	H10 HOTELS	36	34	33	34	30	6	H10 HOTELS	9083	8934	8856	8853	8187
7	GRUPO HOTUSA	85	76	75	61	57	7	GRUPO HOTUSA	8996	8014	7715	6317	5900
8	BEST HOTELS	27	27	27	28	28	8	BEST HOTELS	8135	8213	8253	8003	8349
9	PALLADIUM HOTEL GROUP	28	28	31	31	33	9	PALLADIUM HOTEL GROUP	7315	6041	7432	7457	7475
10	AC HOTELS BY MARRIOTT	71	71	71	77	80	10	AC HOTELS BY MARRIOTT	7293	7293	7441	7861	8047
11	PLAYA SENATOR	30	30	30	29	26	11	PLAYA SENATOR	6854	6854	6888	6599	6365
12	HOTELES CATALONIA	54	52	47	51	45	12	HOTELES CATALONIA	6591	6510	5920	6495	5713
13	GRUPOTEL	35	34	34	33	35	13	GRUPOTEL	6389	6129	6129	6586	5801
14	PRINCESS HOTELS	15	15	13	13	13	14	PRINCESS HOTELS	6167	6187	5659	5237	5109
15	PARADORE S	94	94	93	93	93	15	PARADORE S	6000	6050	5800	5822	5926
16	HOTELES GLOBALES	29	18	18	20	18	16	HOTELES GLOBALES	5867	4299	4239	4281	4229
17	HIPOTELS	27	26	26	25	25	17	HIPOTELS	5848	5049	5049	4470	4770
18	GRUPO PLAYA SOL	46	46	46	49	61	18	GRUPO PLAYA SOL	5119	5119	5119	5300	6209
19	LOPESAN HOTEL GROUP	11	12	11	10	10	19	LOPESAN HOTEL GROUP	4700	4548	4936	5149	5149
20	HOTELS VIVA (+ Vanity Hotels)	18	17	14	14	14	20	HOTELS VIVA (+ Vanity Hotels)	4549	4129	3153	3127	3127
21	HOTELES SILKEN	31	32	31	31	31	21	HOTELES SILKEN	4411	4673	4604	4617	4713
22	SERVIGROUP	16	16	16	15	14	22	SERVIGROUP	4333	4276	4276	4105	3938
23	HTOP HOTELS	16	15	15	14	14	23	HTOP HOTELS	4284	3794	3804	3793	3789
24	BE LIVE HOTELS - LUABAY HOTELS	19	21	12 + 11	12 + 6	16	24	BE LIVE HOTELS - LUABAY HOTELS	4225	4585	2830 + 2262	2431 + 1278	3015
25	ALLSUN	20	14	-	-	-	25	ALLSUN	4170	3269	-	-	-
*	HUSA HOTELES	28	60	77	107	115		HUSA HOTELES	3373	6978	7847	9814	7309
*	GRUPO BLUEBAY + HOTETUR	22	18	10	8	13		GRUPO BLUEBAY + HOTETUR	3246	3156	2965	2823	3575

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

Como veíamos, la internacionalización es clave para las cadenas hoteleras españolas. Por ello, su presencia en el exterior es creciente. En 2014, sesenta y una cadenas españolas tienen presencia en el exterior con 881 hoteles, frente a las 58 de 2013 con 869 establecimientos. La oferta de plazas en 2014, 233.033 en total, fue un 2% superior que en 2013.

Tabla 19. Ranking Hosteltur 2014-2010: Presencia en el extranjero

CADENA HOTELERA	2014	2013	2012	2011	2010	CADENA HOTELERA	2014	2013	2012	2011	2010
1 NH HOTEL GROUP	220	218	221	224	219	1 MELIÁ HOTELS INTERNACIONAL	43.129	42.983	43.082	42.319	41.316
2 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	153	149	153	151	144	2 NH HOTEL GROUP	39.204	38.092	37.953	37.916	37.869
3 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	91	92	92	114	133	3 RIU HOTELS & RESORTS	33.353	32.293	30.574	30.515	27.342
4 RIU HOTELS & RESORTS	69	67	66	67	63	4 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	24.122	24.470	24.510	29.416	33.635
5 GRUPO HOTUSA	52	49	43	44	38	5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	17.623	20.631	20.367	21.109	21.304
6 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	45	55	56	61	65	6 GRUPO PIÑERO	9.860	9.566	9.152	8.719	8.492
7 GRUPO PIÑERO	19	19	17	15	15	7 PALLADIUM HOTEL GROUP (Fiesta)	6.610	6.388	6.400	6.455	6.411
8 OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	19	17	16	15	19	8 GRUPO HOTUSA	6.444	5.427	3.965	4.201	3.468
9 PALLADIUM HOTEL GROUP (Fiesta)	17	17	17	17	17	9 OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	5.935	5.720	5.634	5.412	6.624
10 CELUISMA	16	16	15	15	-	10 BE LIVE HOTELS-LUABAY	4.085	3.495	3.400	4.028	8.737
11 AC HOTELS BY MARRIOTT	14	13	12	12	12	11 GRUPO BLUEBAY	3.911	3.251	3.069	2.941	3.276
12 GRUPO BLUEBAY	13	10	10	9	10	12 PRINCESS HOTELS	3.707	3.703	3.235	3.235	3.051
13 LOPESAN HOTEL GROUP	10	8	10	11	11	13 HOTELES CATALONIA	2.912	2.780	2.780	2.955	2.780
14 BE LIVE HOTELS-LUABAY	9	11	10	12	21	14 H10 HOTELS	2.908	2.908	2.488	2.171	1.973
15 HOTELES CATALONIA	9	8	8	9	8	15 CELUISMA	2.694	2.641	2.649	2.676	-
16 H10 HOTELS	8	8	7	8	7	16 BLAU HOTELS	2.301	2.294	1.795	1.853	1.361
17 PRINCESS HOTELS	7	7	6	6	6	17 GRUPO SANDOS	2.296	2.296	2.008	1.596	2.068
18 VINCCI	7	7	8	10	11	18 SIRENIS HOTELS & RESORTS	2.197	1.776	1.776	3.291	3.342
19 HUSA HOTELES	7	11	11	15	11	19 LOPESAN HOTEL GROUP	2.110	2.351	2.152	2.451	2.451
20 BLAU HOTELS	6	6	4	5	4	20 VINCCI	1.865	1.636	2.212	2.922	3.121
21 BLUE SEA HOTELS	6	-	-	-	-	21 BLUE SEA HOTELS	1.829	-	-	-	-
22 GRUPO SANDOS	4	4	3	3	3	22 AC HOTELS BY MARRIOTT	1.650	1.501	1.359	1.389	1.355
23 SIRENIS HOTELS & RESORTS	4	4	4	6	6	23 VALENTÍN HOTELS	1.560	540	540	540	540
24 VALENTÍN HOTELS	2	1	1	1	1	24 GRUPO BATLE	1.254	1.254	1.255	1.300	1.300
25 GRUPO BATLE	2	2	2	2	2	25 HUSA HOTELES	782	2.687	2.687	1.700	1.416

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

1.3.3. Clasificación de las principales cadenas hoteleras españolas

Partiendo de los datos de posiciones obtenidas durante el periodo 2014-2010, hemos delimitado 25 principales cadenas hoteleras españolas atendiendo a cómo dichas cadenas se han mantenido en el tiempo entre los principales puestos, como veremos en la tabla que resume sus posiciones en los rankings Hosteltur de los años 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010.

De esta forma, podemos encontrar varias situaciones que nos han hecho clasificar a las principales cadenas hoteleras españolas como sigue:

“Gigantes”. Se trata de las 5 primeras cadenas hoteleras (top 5) que, según los rankings de Hosteltur, mantienen su hegemonía y posiciones (salvo en algún ejercicio puntual) a lo largo del tiempo, tanto en presencia nacional, internacional, facturación y ranking nacional. Sus escasos movimientos son para intercambiar posiciones en lo que respecta a habitaciones (el ranking lo lidera Meliá) o establecimientos (NH ocupa el primer puesto), de lo que podemos deducir el tipo de establecimiento y segmentación de sus hoteles (NH hoteles urbanos, Meliá resorts y grandes establecimientos).

- Grandes cadenas hoteleras. Estas cadenas ocupan los puestos del 6 al 10 en el ranking global, sin embargo intercambian puestos entre ellas y otras cadenas en posiciones inferiores en el resto de categorías, especialmente establecimientos y presencia exterior. Otra diferencia se da en el ranking de facturación, si bien es cierto que no se cuenta con datos de todas ellas.
- Cadenas hoteleras representativas. No se encuentran entre los 10 primeros puestos del ranking global Hosteltur, si bien es cierto que han alcanzado las 10 primeras posiciones en diversas categorías. Por ejemplo, en establecimientos destaca Paradores, puesto que es una cadena con unas características singulares cuyos hoteles componen una extensa red por todo el territorio nacional⁹⁴. AC, por su parte, se mantiene en las primeras 10 posiciones tanto en presencia en España como establecimientos y Be live + Luabai (cadenas fusionadas) destaca por su presencia internacional. Se trata por tanto de cadenas a considerar.
- Cadenas en declive. Tanto Occidental Hotels & Resorts como Husa Hoteles son hoteleras que tradicionalmente han ocupado puestos altos en los rankings de Hosteltur: Occidental por su gran presencia en el extranjero y Husa por su número de alojamientos globales y presencia nacional, pero que en la actualidad se encuentran en declive por las circunstancias en las que se encuentran (salida de España de Occidental y dificultades económicas Husa). Al verse inmersas en fuertes procesos de cambio y reestructuración, su estudio puede proporcionarnos datos excesivamente cambiantes, no obstante, es necesario reconocer que ambas han estado entre las 10 primeras cadenas en el pasado y su estudio puede ser interesante en el futuro.

⁹⁴ El origen de Paradores se remonta a 1910 cuando el Gobierno de España encarga al marqués de la Vega Inclán el proyecto de crear una estructura hotelera nacional. En 1926 se construyó el primer Parador de la red. En 1991 se constituye "Paradores de Turismo de España, S.A." de titularidad pública y cuyo accionista único es la Dirección General de Patrimonio del Estado. Cayón (2007) destaca la singularidad de Paradores respecto al resto de competidores. La red cuenta con edificios históricos y emblemáticos (castillos, antiguos conventos, etc.) y promueve la cocina tradicional de las regiones en las que se encuentran ubicados. Muchos de sus establecimientos se encuentran en lugares lejanos a los principales destinos turísticos ya que hasta el 2004 desde Turespaña se utilizaba la red de Paradores como herramienta de promoción de zonas menos conocidas.

Tabla 20. Posiciones en los rankings Hosteltur de las principales cadenas hoteleras españolas

	CADENA HOTELERA	PUESTO RANKING GLOBAL HOSTELTUR (HABITACIONES)					PUESTO RANKING GLOBAL ESTABLECIMIENTOS					RANKING PRESENCIA EN EL EXTRANJERO (HABITACIONES)					RANKING PRESENCIA EN ESPAÑA (HABITACIONES)					PUESTO RANKING FACTURACIÓN					
		2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2009	
1	MELIA HOTELS INTERNATIONAL (Sol Meliá)	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
2	NH HOTELES	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	
3	RIU HOTELS & RESORTS	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	3	3	3		
4	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	SD	
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	5	5	5	5	5	8	7	7	8	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	
6	GRUPO HOTUSA	6	6	7	10	12	4	4	4	6	7	8	9	9	9	10	7	8	9	14	14	11	9	8	6	SD	
7	PALLADIUM HOTEL GROUP (Fiesta)	7	7	6	6	6	10	12	11	12	12	7	7	7	7	9	9	16	11	10	9	6	6	6	SD	6	
8	H10 HOTELS	8	8	8	8	10	12	13	13	13	14	14	16	16	18	18	6	6	6	7	7	8	8	7	8	8	
9	GRUPO PIÑERO (Bahía Príncipe)	9	9	9	9	9	25	23	24	25	26	6	6	6	6	7	55	57	53	53	53	7	7	10	7	5	
10	PRINCESS HOTELS	10	10	11	14	15	30	29	31	28	28	12	10	11	12	14	14	13	16	17	18	12	13	13	13	15	
11	HOTELES CATALONIA	11	12	13	11	14	9	10	10	10	11	13	13	13	14	15	12	12	14	13	16	10	10	SD	10	10	
12	AC HOTELS BY MARRIOTT	12	13	12	12	11	7	8	9	9	9	22	22	23	24	22	10	9	10	9	8	SD	12	12	11	14	
13	BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS (fusión cadenas)	13	15	21	0	7+74	21	18	18	16	13	10	11	10	10	6	24	20	33	84	70	17	SD	SD	SD	12	
14	BEST HOTELS	14	14	14	15	13	22	21	20	20	19	43	39	41	42	39	8	7	7	8	6	15	17	11	15	11	
15	GRUPO BLUEBAY (anteriormente Hotetur)	15	19	19	22	18	15	20	29	26	24	11	12	12	15	12	32	32	29	24	SD	SD	23	SD	SD		
16	PLAYA SENATOR	16	17	16	17	19	20	19	19	19	20	-	-	-	-	-	11	11	12	11	11	22	20	19	16	17	
17	LOPESAN HOTEL GROUP	17	16	15	16	17	33	32	30	27	27	19	17	18	17	16	19	21	19	18	17	9	SD	SD	SD	SD	
18	HOTELES GLOBALES	18	26	26	26	27	17	26	25	24	25	28	30	31	30	29	16	22	23	21	21	SD	SD	25	SD	21	
19	GRUPOTEL	19	20	18	18	23	14	15	15	17	16	-	-	-	-	-	13	14	13	12	15	SD	18	18	SD	SD	
20	PARADORES	20	21	20	21	21	6	6	6	7	8	-	-	-	-	-	15	15	15	15	13	13	11	9	9	7	
21	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS*	21	18	17	19	16	35	33	32	33	23	9	8	8	8	8	*	110	105	107	78	14	14	SD	12	13	
22	HIPOTELS	22	23	24	27	26	23	22	21	21	21	-	-	-	-	-	17	18	18	20	19	19	21	20	SD	20	
23	GRUPO PLAYA SOL	23	22	23	23	20	11	11	12	11	10	-	-	-	-	-	18	17	17	16	12	SD	SD	SD	SD	-	
24	VINCCI HOTELS	24	24	22	20	22	16	16	16	14	15	20	21	17	22	13	37	30	30	30	35	16	SD	16	14	SD	
25	ALLSUN HOTELS	25	38	-	-	-	31	43	-	-	-	32	-	-	-	-	25	31	-	-	-	23	29	-	-	-	
	SILKEN																										
	HUSA HOTELS	29	11	10	7	8	13	9	8	4	5	25	14	14	21	20	29	10	8	5	10	**	16	15	SD	9	
	TOTAL CADENAS EN EL RANKING	117	112	109	111	110	117	112	109	111	111	61	58	58	61	58	116	112	108	111	110	53	44	46	41	40	

*Salida de España, pendiente compra cadena ** En Concurso de acreedores y ERE 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Hosteltur 2014-2010

Viendo los resultados de todos los rankings de Hosteltur (presencia global, nacional, internacional, facturación) durante el periodo 2014-2010, apreciamos como, pese a que los cinco primeros puestos se mantienen estables en el tiempo, los siguientes han sufrido variaciones o algunas empresas destacan sobre otras en establecimientos, habitaciones u otras categorías. Sin embargo, estas 25 cadenas se han mantenido en el tiempo entre los principales puestos del ranking Hosteltur, con posiciones más o menos estables en los últimos cinco años.

2) Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva

En un mundo cada vez más globalizado, las organizaciones están concienciadas de la pérdida de valor estratégico de los activos tangibles (equipos, edificios, maquinaria,...) en favor del protagonismo de los recursos y activos intangibles.

Así, la importancia en invertir y desarrollar los intangibles se ha mostrado clave para todo tipo de empresas, ya que el valor y capacidad para diferenciarse de los competidores reside en ellos.

Por tanto, asistimos a un cambio en el paradigma empresarial, un salto desde el modelo productivo y estratégico tradicional hacia un horizonte marcado por la importancia de los intangibles en cada faceta de la empresa. En sectores como el turístico, donde una de las características principales del producto es precisamente su “intangibilidad”, esta afirmación cobra aún más fuerza si cabe.

En áreas como el marketing y comunicación, el cambio se ha hecho más evidente si cabe: la organización ya no es un ente aislado, sino que debe responder frente a otros, pero, además, debe preocuparse de todo tipo de asociaciones que se producen respecto a ella en la mente tanto de los consumidores como el resto de stakeholders.

En el sector hotelero, donde el cliente es el eje principal en la prestación del servicio, las asociaciones que este realice con la empresa y las relaciones que establezca con la misma antes, durante y después del acto de consumo, serán fundamentales para el desempeño económico de la empresa. Por tanto, la gestión de los recursos intangibles relacionados con el marketing y la comunicación, como la marca, la identidad, la responsabilidad social o la reputación corporativa, es vital para este tipo de organizaciones.

Por ello, a continuación estudiaremos en profundidad estos recursos intangibles desde el punto de vista de la comunicación para posteriormente relacionarlos con el sector turístico y hotelero.

2.1. El papel de los intangibles en el sector hotelero

Los recursos intangibles han estado siempre en mayor o menor medida en todo tipo de organizaciones, aunque dada la incertidumbre económica actual, sobrevivir en mercados cambiantes y turbulentos es ciertamente difícil si no se generan ventajas competitivas, ligadas a la innovación, las estrategias de marketing y comunicación, el capital humano, la fidelización de clientes, etc. aspectos no materiales vinculados con la estrategia de las organizaciones.

La primera mención a los intangibles en la literatura académica puede encontrarse, según Wu (2005), en 1896 en la obra del autor Lawrence R. Dicksee. Sin embargo, es en la década de 1970 en la que se da en la literatura académica un mayor interés por la cultura empresarial y el aprendizaje organizacional y surge un progresivo interés por los recursos intangibles en la organización. Así, en los años 80 toman relevancia asuntos como el capital intelectual o la valoración de intangibles como las marcas, pero no es hasta 1987 cuando con el trabajo de Itami y Roehl (1987) se pone de manifiesto la importancia de los intangibles en la dirección y gestión estratégica de la organización, como también resalta Hall (1993) a posteriori.

Desde entonces, los autores destacan una importancia cada vez mayor de los recursos intangibles, Teece. (1998). Ya en 1997, Goldfinger⁹⁵ enumeraba las tendencias económicas que propiciaron una mayor repercusión de los intangibles:

- Los cambios estructurales en la producción y el empleo.
- La globalización, que supone un masivo intercambio de bienes y recursos productivos, redes de distribución, tecnología,... A esto hay que añadir la necesidad de diferenciarse que presentan las organizaciones ante este entorno.
- La ubicuidad de las tecnologías de la información. Se trata de la era de la información, en la que el know-how y el conocimiento, entre otros, cobran un protagonismo fundamental.

Hoy en día las relaciones comerciales globales están basadas en estructuras en red (Vargas, 2006) en las que priman los recursos intangibles y el conocimiento, produciéndose una ruptura de barreras con la globalización, una mayor aproximación e integración de las personas y empresas y a una nueva disposición de gestionar los recursos escasos en un ámbito internacional.

Así, actualmente los intangibles son los recursos más valorados a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto permite a su vez la creación de riqueza y el crecimiento de las compañías, por lo que podemos considerar que los intangibles aportan verdadero valor a las organizaciones.

Tabla 21. El papel de los intangibles

J. Kendrick	Entre 1929-99 se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas en Estados Unidos pasando de un 70-30 a un 30-70%.
Accenture (Outlook 2004 N° 1)	El 94% de los altos directivos considera importante una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales y un 50% piensa que ésta es una de las tres cuestiones más importantes de la gestión empresarial actualmente
Juergen H. Daum (Intangible Asset and Value Creation)	En las últimas décadas los intangibles se han convertido en los factores esenciales de creación de valor en la economía pasando de constituir en 1982 el 38% de la generación de valor al 84% en 1999

Fuente: Villafañe (2005)

Beneficios extraordinarios y posiciones competitivas dominantes son el resultado de una utilización excelente de los intangibles a nivel nacional como internacional. En el trabajo realizado por Hitt, Dacin y Levitas (2000), vemos como los activos intangibles constituyen un factor decisivo a la hora de realizar alianzas estratégicas y joint ventures entre empresas de diferentes países, lo que pone de manifiesto aún más si cabe la importancia de estos. En el ámbito de las cadenas hoteleras, la marca ha sido un recurso fundamental a la hora de su expansión internacional, como veíamos en el trabajo de Ramón (2010) sobre la

⁹⁵ Como mero apunte, indicar que este autor estudia el fenómeno de los intangibles desde 3 perspectivas diferentes:

- Perspectiva de la demanda: artefactos intangibles, considerados como el output final cuyo valor reside en el contenido, que es intangible, en lugar de en el soporte. ej.: obras audiovisuales, industria del entretenimiento y ocio,...
- Perspectiva de la oferta: activos intangibles, utilizados por las compañías para asegurar su posición competitiva y supervivencia.
- Perspectiva económica: interrelación de tendencias y fuerzas que afectan a todas las actividades económicas, cambiando la naturaleza de las transacciones económicas y estructuras del mercado.

internacionalización de la industria hotelera española, a través de formas organizacionales como la franquicia a la hora de salir al exterior.

Según Kristandl y Bontis (2007), la investigación acerca de los intangibles presenta un problema fundamental: la ausencia de terminología común y falta de consenso. La ausencia de definiciones refrendadas y compartidas ha propiciado la confusión, sin embargo también ha posibilitado tener en cuenta matices en este término, el de los recursos intangibles, que todos los autores están de acuerdo en considerar de compleja naturaleza.

La importancia de ciertos intangibles como la marca corporativa es bien conocida, sin embargo, hasta hace relativamente poco había apenas referencias a la identificación y rol de los intangibles ya que es difícil dotarles de una validez ortodoxa a causa de la no existencia de una taxonomía común (Hall, 1993). Por ello, cuando hablamos de intangibles ¿de qué estamos hablando realmente? A continuación se indican varias referencias destacadas al respecto:

Tabla 22. Definiciones de intangibles

Fuente	Término	Definición
Edvisson y Malone (1997)	Intangibles	Posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizaciones, relaciones con los clientes y capacidades profesionales que proporcionan a una empresa un perfil determinado..
Blair and Wallmann (2001)	Intangibles	Factores no físicos que contribuyen o son empleados en la producción de bienes o abastecimiento de servicios, o que son susceptibles de generar beneficios productivos en el futuro para los individuos o compañías que controlan el uso de estos factores
Hall (1993)	Recursos intangibles	Propiedad intelectual, patentes, marcas registradas, diseños registrados, secretos de mercado (fórmulas), contratos y licencias, bases de datos, redes personales y organizacionales, know-how, reputación, cultura, la habilidad de la organización para reaccionar al cambio,...
Carrión (2000)	Recursos intangibles	Todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza: recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable, y capacidades, procesos o rutinas organizativas que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo.
Kristandl y Bontis (2007)	Recursos intangibles	Recursos estratégicos de una organización que la capacidad para generar valor de manera sostenible pero son escasos, indican a futuros y potenciales beneficios, no son apropiables por terceros, imitables por los competidores o sustituibles al usar otros recursos. Por su naturaleza intangible, no son físicos, financieros, ni se incluyen en los estados financieros Tienen una vida finita.
Villafañe (2005)	Recursos intangibles	Toda capacidad que le supone a la organización una ventaja competitiva sostenible gracias a su acceso a recursos no homogéneos ni abundantes, a un coste razonable (límites ex ante), que actúen como barreras defensivas (límites ex post) y sean difíciles de adaptar o copiar por los competidores.
Barney, (1991) y Grant (1991)	Activos intangibles	Activos generadores de ventaja competitiva sostenible al ser escasos y valiosos y difícilmente imitables por terceros
Normas NIC/NIIF	Activos intangibles	Activo identificable, de carácter no monetario, y sin apariencia física.

<i>International Accounting Standards Board (IASB)</i>	Activos intangibles	Un recurso intangible puede considerarse como activo intangible cuando es controlado por la empresa, se esperan obtener beneficios económicos futuros de él o es identificable, separable o procede de derechos legales o contractuales. Para su reconocimiento final en el balance es necesario: a) Que sea probable que los beneficios económicos reviertan en la empresa b) Pueda estimarse el valor del activo de forma fiable
Teece (1998)	Activos intangibles	Activos que tienen por fuente el conocimiento, de carácter público. No se desgastan por el uso, pero se deprecian por la creación de nuevo conocimiento. Son difíciles de valorar, incluso en el seno de la empresa. Los derechos de propiedad sobre los mismos son limitados o borrosos. La ejecución forzosa de derechos sobre los mismos es compleja o, incluso, imposible.
Upton (2001)	Activos Intangibles	Activos que no son tangibles o instrumentos financieros, pero que son elementos importantes para el éxito empresarial, no mera información no financiera
Consejo Superior de Cámaras (2006).	Activos intangibles	Todo aquello que dota de valor a la empresa y que no es material. Es gestionable y afecta a las conductas (la imagen, la marca, la reputación...)
Brooking (1998)	Capital intelectual	Término surgido de la combinación de activos intangibles que posibilitan a la empresa su funcionamiento, consistentes en activos de mercado, propiedad intelectual, recursos humanos e infraestructuras.
Stewart (1997)	Capital intelectual	Paquete de conocimiento útil o conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede poner en uso para crear riqueza
Proyecto Meritum ⁹⁶ (2002)	Recursos intangibles	Recursos no monetarios que generan beneficios económicos futuros, careciendo de substancia física pero siendo controlados (o al menos influenciados) por una compañía como resultado de acciones anteriores o transacciones
	Activos intangibles	Intangibles o elementos del capital intelectual que son susceptibles de ser reconocidos como activos de acuerdo al modelo contable actual
	Capital intelectual	Más que la suma de los recursos humanos, estructurales y relacionales de la empresa, también como emplearlos para crear valor

Fuente: Elaboración propia a partir de Recio (2005), Villafañe (2005) y Kristandl y Bontis (2007).

Vemos como queda patente la diversidad en las definiciones propuestas sobre los intangibles así como su interrelación y confusión⁹⁷. En general, se detecta una escasa diferenciación entre los conceptos de recursos y activos intangibles. Por otra parte, el límite con el capital intelectual⁹⁸ en ocasiones se encuentra difuso, por lo que también habrá que arrojar luz al respecto.

96 Proyecto Meritum (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management). Ver Cañibano, L.; Sánchez; García-Ayuso, M. y Chaminade, C (2002).

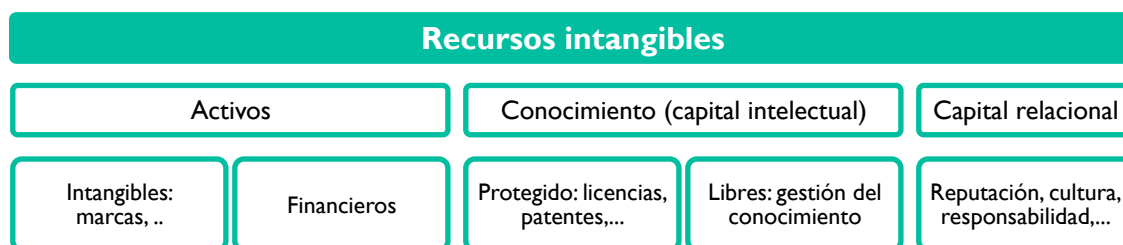
97 Ante esta complejidad a la hora de concretar una definición, Habersana y Ruer (2005), en Kristandl y Bontis (2007), sostienen que tardará en que los investigadores puedan aportar terminología en común en cuanto a los intangibles.

98 Kristandl y Bontis (2007) relacionan intangibles con capital intelectual y esto domina su investigación (relacionada con precio en bolsa de diversas compañías). Sin embargo Stewart (1997) vincula más este término con la información, conocimientos y propiedad intelectual, diferenciándolo así de los recursos intangibles.

Destacando la definición de Hall (1993), los recursos intangibles crean valor en la organización pero son muy diversos entre sí, como las patentes, la reputación o ciertas habilidades de las compañías. El resto de definiciones divergen entre sí pero los puntos fundamentales en ellas son que los activos intangibles afectan a conductas y generan ventajas competitivas, pese a que, como hemos visto, los recursos intangibles también posibilitan esto último. Teece además adelanta que los intangibles, pese a todo, son difíciles de valorar. Finalmente, el Proyecto Meritum diferencia y separa estos conceptos entre sí, permitiendo una mayor comprensión de los mismos.

López y Sotillo (2009) y Villafañe (2005) también detectan que los términos recursos y activos intangibles se emplean indistintamente y, pese a compartir un estrecho vínculo, ambos términos no son completamente sustituibles, por lo que hemos de diferenciarlos⁹⁹. López y Sotillo (2009) plantean que “al hablar de intangibles generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: fondo de comercio¹⁰⁰, marcas, licencias de explotación,...” pero ante términos como reputación o responsabilidad social, a los que también se les denomina intangibles, surge la duda de en qué se diferencian estos de los primeros. Es por ello que, al igual que Villafañe, proponen el siguiente esquema:

Figura 15. Los recursos intangibles



Fuente: Elaboración propia según López y Sotillo (2009) y Villafañe (2005)

De esta forma esclarecemos aquellos aspectos difusos con anterioridad: los recursos intangibles permiten englobar diversos subtipos de intangibles, diferenciados como activos, conocimiento o capital intelectual y capital relacional. Este último puede ser definido como el “resultado de una relación estable y eficaz de una organización con sus stakeholders¹⁰¹, especialmente con los clientes” López y Sotillo (2009: 2)¹⁰².

⁹⁹ Las definiciones de las Normas Internacionales de Información Financiera NIC/NIIF y la IASB (International Accounting Standards Board) clarifican más qué son los activos intangibles y cuándo un recurso intangible se convierte en tal. La IASB introduce la noción de control en los activos intangibles. Así, solo se puede hablar de activos intangibles cuando la organización espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y ese recurso está controlado por la organización. Sin ese control, no podemos hablar de activo.

¹⁰⁰ El fondo de comercio es un término contable y económico definido como el conjunto de elementos intangibles o inmateriales de la empresa que implican valor monetario para ésta. Pese a que el fondo de comercio contiene algunos elementos intangibles, también incluye algunos otros que no lo son. El fondo de comercio solo es reconocido, además, cuando una empresa es adquirida por otra.

¹⁰¹ Stakeholders o grupos de Interés: Según el Consejo Superior de Cámaras, se trata de grupos, colectivos, personas físicas o jurídicas que afectan a una organización y sus actividades, productos y servicios o que se ven afectados por estos.

¹⁰² Vemos como estas autoras enumeran características de los recursos intangibles compartidas con otros autores (Diferenciación, no copiables legalmente, inimitables,...) pero añaden entre ellas que los intangibles fidelizan a los stakeholders de la compañía (empleados, clientes,...), por lo que es lógico pensar que ha de haber una relación directa de algunos de estos recursos con los stakeholders.

Así, podemos considerar un activo intangible una marca (registrada, uso restringido), una patente de fabricación, licencia de explotación,... pero “el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa. La empresa no puede garantizar el control de esos recursos”, López y Sotillo (2009: 3), al igual que sucedería con la cultura, imagen, RSC,... y otros aspectos de la relación de la empresa con sus stakeholders.

Siguiendo este esquema y las anteriores definiciones, solo los activos pueden figurar en el balance económico y contable de una empresa mientras que los recursos intangibles no. Es por ello que nos detendremos brevemente a acercarnos a los intangibles desde un punto de vista contable.

Tabla 23. Los activos intangibles en la contabilidad¹⁰³

Activo					Pasivo		
Circulante (corto plazo)		No circulante (largo plazo)			Circulante (corto plazo)	No circulante (largo plazo)	
Disponible	Realizable	Inmuebles, maquinaria y equipos	Intangibles	Otros activos (tangibles)	Circulante (corto plazo)	Fijo	Diferido

Fuente: Elaboración propia a partir de Hargadon (1994)

Sin embargo, en décadas anteriores existían definiciones de activos muy cerradas que incluían solamente aquellos que podían ser valorados de manera directa, como los activos físicos o materiales. Esta restricción en la definición de los activos provocó que muchos de los intangibles no fueran realmente considerados a la hora de repercutir económicamente al desarrollo de la empresa, como la marca, algo impensable hoy en día¹⁰⁴.

Por ejemplo, la consultora Brandz Top publica el ranking de las 100 marcas más influyentes y mejor valoradas a nivel global basándose en el valor haciendo especial referencia al valor monetario de la marca.

En sectores como el de las cadenas hoteleras, donde la marca es un elemento primordial dentro de su valoración económica, existen rankings específicos como el de la consultora Brand Finance, que lanza anualmente un ranking con las 20 marcas hoteleras más valiosas del mundo.

¹⁰³ Cuentas de activos en la contabilidad relacionados con los intangibles:

Activo: todos los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines, los cuales deben representar beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad económica, provenientes de transacciones o eventos realizados, identificables y cuantificables en unidades monetarias.

Activo No circulante: integrado por todas las partidas que se espera en forma razonable que se conviertan en efectivo, los bienes o recursos que se espera que brinden un beneficio económico futuro, fundamentalmente esperado, ya sea por su uso, consumo o servicio por lo normal dentro de un plazo mayor a un año o al del ciclo financiero o a corto plazo.

Activo No Circulante Intangible: aquellos identificables, sin sustancia física, de carácter no monetario, utilizados para la producción o abastecimiento de bienes, prestación de servicios para propósitos administrativos, que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad.

¹⁰⁴ Un gran número de investigadores, entre ellos Itami y Roehl, (1987) se posicionaban en contra de este hecho, destacando la capacidad de generación de ventajas competitivas que tienen los activos intangibles para una organización y por tanto la necesidad de considerarlos un “elemento fundamental del balance de la empresa”.

Tabla 24. Las 20 cadenas hoteleras más valiosas del mundo

Cadena hotelera	País	Valor de marca (millones de dólares)	Capitalización (millones de dólares)
1 Genting	Malasia	2.839	16.066
2 Marriott	Estados Unidos	2.553	7.415
3 Hilton	Estados Unidos	2.467	19.073
4 Galaxy Macau	Hong Kong	1.814	13.924
5 Accor	Francia	1.719	10.912
6 Genting Singapore	Singapur	1.486	10.396
7 Shangri – La Asia	Hong Kong	1.367	9.335
8 Crown	Australia	1.251	8.682
9 Altira Macau	Hong Kong	814	4.234
10 Meliá	España	639	3.251
11 NH	España	562	1.986
12 Sol Meliá	España	533	1.567*
13 CDL	Singapur	491	4.372
14 Millenium & Copthorne	Singapur	368	6.699
15 Taj	India	354	1.648
16 Skycity	Nueva Zelanda	244	2.079
17 Millennium Hotels	Singapur	222	2.213
18 Abu Dhabi National Hotels	UAE	217	858*
19 Copthorne Hotels	Singapur	139	10636
20 Pan Pacific Hotels	Singapur	136	1.332

*Valor de mercado considerando activos, deuda y flujo de caja.

Fuente: Brand Finance (2013)

Es por ello que la marca puede ser considerada tanto un recurso como un activo intangible, ya que su valor económico puede figurar en el balance de una empresa, mientras que reputación, RSC,... no, ya que se trataría de recursos.

Sin embargo estos también pueden alcanzar un cierto valor, por lo que han de ser gestionados y potenciados para aumentar el valor de la organización.

Así, “los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico-financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque no con los /.../ criterios de contabilidad financiera”, López y Sotillo (2009: 3).

Surge entonces la otra gran problemática existente en torno a los recursos y activos intangibles: la dificultad de encontrar una equivalencia económica o conocer en qué medida contribuyen a que la empresa aumente su valor.

Una gran cantidad de autores han tratado de “medir” el valor y peso de los intangibles, tanto recursos en general como activos (Edvinsson y Malone; Stewart; Kaplan y Norton; etc.) a través de modelos específicos¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Algunos de ellos han propuesto modelos completos con este fin, entre los que destacan los siguientes: Navegador Skandia (Skandia Navigator): de la empresa de seguros Skandia, a la cual están vinculados Edvinsson y Malone, y que identifica los tres tipos de capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital del consumidor).

Por su parte, Hall (1993) propone la comparación de la valoración económica “real” de una empresa (capital, bienes y equipos, reservas financieras,...) ¹⁰⁶reflejada en el balance de una empresa con su valor en el mercado bursátil: la diferencia entre el balance de la empresa y su valor en bolsa nos podrá en relación con la importancia de los recursos intangibles en la valoración de la empresa.

Este autor es quien realiza uno de los trabajos de investigación más conocidos respecto a la contribución de cada recurso intangible en el valor de la organización y sus ventajas competitivas. Los resultados del trabajo de Hall señalan que los atributos más mencionados fueron la calidad, la disponibilidad, la imagen y el precio. Todos estos atributos enraízan directamente con el concepto de marca.

En relación al valor de los intangibles, Porter (1991) sostiene que este puede depreciarse con la actividad, sin embargo, ya que los recursos intangibles pueden ser utilizados simultáneamente y de manera múltiple en varios áreas de la empresa, no solo se mantiene su valor (que no se deprecia como en el caso de bienes, equipos,...), sino que, como afirma Fong (2002), en algunos casos, como el de la reputación, su valor aumenta¹⁰⁷.

2.1.1. La ventaja competitiva en el sector hotelero

Hoy en día, las organizaciones han de adaptarse a entornos muy cambiantes, lo que conlleva que las “reglas del juego” en el presente hayan cambiado radicalmente respecto a las imperantes en el pasado. Tanto es así que, según Costa (2003), ninguno de los cuatro antiguos pilares en los que se basaba el pensamiento empresarial (el capital, la organización, la producción y la administración) tiene, hoy en día, un valor estratégico.

La literatura económica relaciona el éxito empresarial con la obtención de “beneficios extraordinarios” que las empresas utilizan para obtener una posición de ventaja sobre sus rivales y así asegurar su supervivencia. Así, según Fong (2002) “una empresa es exitosa cuando obtiene beneficios extraordinarios, y puede obtener dichos beneficios gracias a que goza de una ventaja competitiva”, por lo que la ventaja competitiva supone la base para

Valor agregado económico (Economic Value Added EVA): esta metodología, desarrollada por Stern Stewart, se orienta a medir el retorno del capital empleado (ROA) del negocio teniendo en cuenta activos intangibles.

Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard): desarrollado por Kaplan y Norton, está diseñado para orientar a la dirección y ejecutivos de la organización hacia la identificación de factores que contribuyen al éxito de la estrategia del negocio. En la obra de Kaplan y Norton (2007) se reconoce el cambio que ha supuesto la importancia de los intangibles y su manifestación en la gestión estratégica de las empresas. Este sistema también es empleado para motivar y dar pautas sobre las directrices internas de la empresa, lo que se traduce en la creación de la marca-experiencia.

Monitor de activos intangibles (Intangible Assets Monitor): desarrollado por Karl Erik Sveiby divide los activos intangibles en estructura externa, estructura interna y competencias del personal.

Índice del capital intelectual (Intellectual Capital Index IC-Index): desarrollado por la empresa Intellectual Capital Services.

Metodología del valor incluyente (Inclusive Value Methodology): desarrollada por el profesor Philip McPherson. Calcula un valor agregado combinado, formado por el valor agregado monetario y el valor agregado de los activos intangibles.

¹⁰⁶ Nakamura (2001), desarrolla un método para calcular la capacidad y peso económico de los activos intangibles derivados de la Publicidad, I+D+I y Software y tecnología en las organizaciones. En España, Recio Rapún (2005) realiza un estudio similar al de Nakamura y añade también la inversión que realizan las empresas en consultoría empresarial y en agencias de comunicación.

¹⁰⁷ Fong (2002) sostiene también que la acumulación de activos intangibles no se produce mediante los mismos mecanismos que los utilizados para obtener los tangibles, sino que estos resultan de los procesos de aprendizaje internos de la empresa, constituidos principalmente por el que Teece (1998) denomina “conocimiento tácito”, caracterizado por no ser plenamente explicitable, o por la inteligencia colectiva, es decir, “la sabiduría estructurada de la empresa” o red de conocimiento, según Fong (2002), siguiendo la máxima de que el todo es más que la suma de las partes.

alcanzar estos beneficios y, por ende, el éxito empresarial. Este concepto, el de ventaja competitiva, abunda en la literatura académica y organizacional, así como de manera más popular en todo tipo de conversaciones de índole profesional.

De manera amplia se ha convenido que en la ventaja competitiva reside el éxito de las compañías pero en ocasiones el término se banaliza y emplea de manera indiscriminada. Es por ello que a continuación se propone un acercamiento profundo a lo que supone esta ventaja en el mundo de las empresas. En primer lugar, la ventaja competitiva, según Miles y Covin (2000), incide directamente en: una satisfacción del cliente superior, una mayor lealtad de los consumidores, mejora de la actividad financiera y cuota de mercado.

Para comprender las fuentes de la ventaja competitiva y su configuración, aparecen dos teorías complementarias:

- **La teoría estructuralista**, centrada en aspectos externos y del entorno (Porter, 1980)
- **La teoría de recursos y capacidades**, que se refiere al entorno interno de la organización (Wernerfelt, 1984).

Así, según Kristandl y Bontis (2007), las organizaciones pueden ser vistas desde la perspectiva del producto (estudiado sobre todo por la teoría económica) o desde la perspectiva de los recursos. Esta última perspectiva tiene implicaciones estratégicas en términos de ventaja competitiva y el uso de recursos para obtener altos beneficios (Barney, 1991) o “beneficios extraordinarios” (Fong, 2002).

Basándonos en esta última teoría, más cercana a la realidad que viven desde dentro empresas como las turísticas y en concreto las hoteleras, vemos como la ventaja competitiva es el resultado de las rentas generadas por recursos y capacidades valiosos.

2.1.1.1. Teoría de recursos y capacidades: un enfoque hacia el corazón de la empresa

La Teoría de Recursos y Capacidades, como tal, surge en el ámbito académico en los años 80, siendo la publicación *A Resource Based View of the Firm*, Wernerfelt (1984) la que dota de una base teórica a la misma y le da nombre.

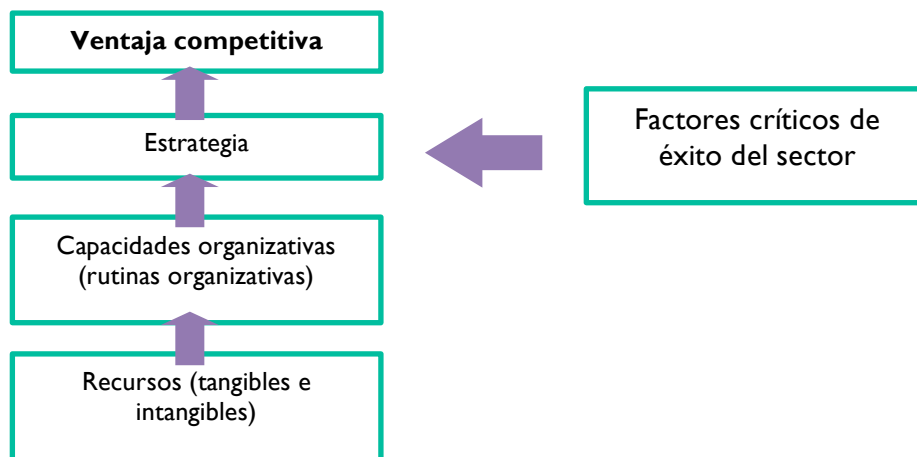
En ella se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas (Camisón, Devece y Palacios, 2000), fundamentado en recursos y capacidades de carácter intangible, ya que estos son raros, complejos y difíciles de comercializar e imitar (Itami y Roehl, 1987; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Rao, 1994).

Cuervo (1995: 52) afirma que “el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marcas, reputación, know-how, experiencia y tecnología”¹⁰⁸.

¹⁰⁸ En esta afirmación vemos la premisa de la que parten una gran cantidad de autores y que habíamos identificado anteriormente: la escasa diferenciación y empleo indiscriminado de los términos activos y recursos y la escasa diferenciación entre ellos.

La teoría de recursos y capacidades se centra en analizar estos para la formulación de la estrategia en el seno de las organizaciones. De esta forma, la ventaja competitiva se desprende del resultado de emplear recursos estratégicos y capacidades, para el beneficio sostenible de la compañía.

Figura 16. Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva



Fuente: Grant (1996) en Camisón, Devece y Palacios (2000)

Como recursos podemos entender, en sentido amplio, “aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. ././ Incluiría también al concepto de capacidad, es decir, las capacidades (de una empresa/organización) serán también recursos con los que ésta cuenta” (Camisón, Devece y Palacios, 2000: 116)¹⁰⁹

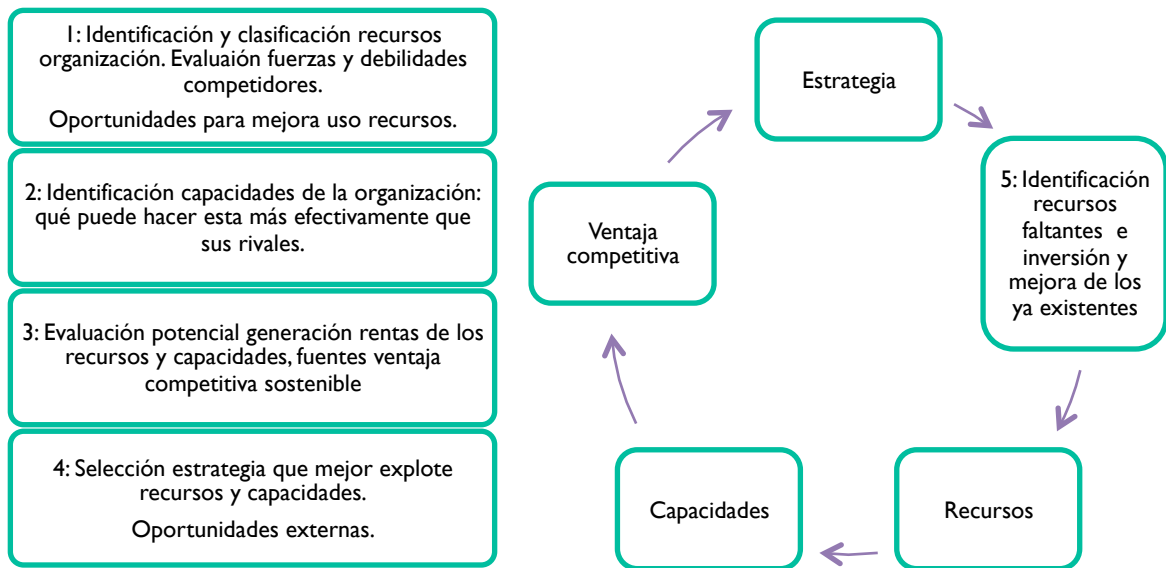
Grant (1991), afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control “Grant (1991: 129)

El enfoque de la teoría de recursos y capacidades identifica los recursos como la fuente de ventajas competitivas, sin embargo esta ventaja competitiva ha de ser duradera en el tiempo, es decir, ser una ventaja competitiva sostenible (Coyne, 1986).

Las fuentes de este tipo de ventaja competitiva pueden ser, según Hall (1993), funcionales (know-how), culturales (percepción de calidad, habilidad para aprender,...), posicionales (reputación, redes de trabajo,...) o legales (derechos de propiedad, contratos, licencias,...)

¹⁰⁹ Amit y Schoemaker (1993), delimitan más el término relacionándolo con los factores disponibles y controlados por la organización, por lo que establecen una clara diferencia con el concepto capacidad, referido a la aptitud de una compañía para desplegar sus recursos, frecuentemente combinados para producir un fin deseado.

Figura 17. Estructura de la estrategia basada en los recursos



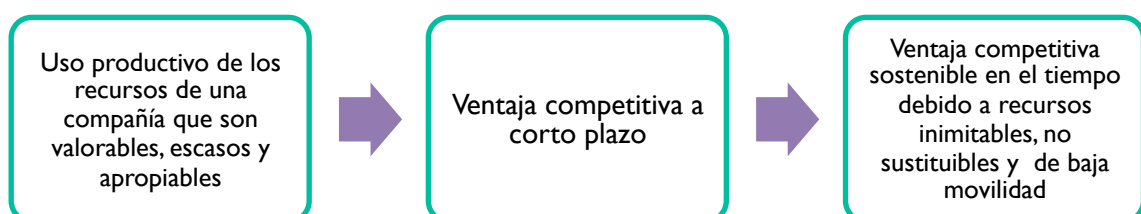
Fuente: Grant (1991) y Fong (2002)

Para poder lograr este tipo de ventaja, además, Barney (1991) manifiesta que se han de dar una serie de características en los recursos. Estos deberán ser:

- **Valorables:** y por tanto capaces de crear valor sostenible en el tiempo para la compañía
- **Poco frecuentes:** y por tanto difícilmente accesibles por los competidores o poseídos por un bajo escaso de compañías.
- **Inimitables** (o poco imitables): han de estar protegidos de la copia. Para ello podrán estar protegidos mediante procesos legales de aislamiento de la competencia, como las patentes, Gilbert (2008).
- **No sustituibles:** no es posible acceder a recursos equivalentes para sustituir de otra forma un recurso inimitable.

En esta línea, Kristandl y Bontis (2007) diseña el proceso de la ventaja competitiva basada en la teoría de recursos y capacidades:

Figura 18. La ventaja competitiva según la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Kristandl y Bontis (2007)

Según estos autores, los recursos productivos y habituales de la compañía generan también ventajas competitivas (pensemos en un hotel singular o con una excelente localización en el caso de una cadena hotelera), pero que es necesario contar con unos recursos específicos inimitables (como la marca de la cadena, siguiendo el ejemplo anterior), que conduzcan a que esa ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo.

Según Wernerfelt (1984), pionero en el desarrollo de la Teoría de recursos y capacidades, puede distinguirse entre recursos tangibles y recursos intangibles, (también denominados activos invisibles por Itami y Roehl, 1987), los tangibles se caracterizan por ser fácilmente imitables y catalogables. Por el contrario, los intangibles, debido a sus características, sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito de la organización.

Los recursos tangibles están basados en activos tangibles de la organización como maquinaria, edificios, equipos,... que suponen un soporte fundamental para esta, pero no cumplen los requisitos anteriores ya que la mayoría de ellos son frecuentemente imitables sustituibles (consideremos esta vez en un complejo turístico tipo resort, cuyas instalaciones son prácticamente idénticas en cualquier lugar), por lo que no contribuyen plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva según Camisón, Devece y Palacios (2000).

Según Camisón, Devece y Palacios (2000), los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades son:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia.
- El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de que dispone.

No obstante, todos los recursos no son igualmente importantes en el rendimiento empresarial, y pese a que según algunos autores, como encuentra Kristandl y Bontis (2007), en su trabajo *Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm*, sostienen que la teoría de recursos y capacidades no distingue per se entre tangibles e intangibles, los más influyentes parecen ser estos últimos (Barney, 1991).

Así la teoría de recursos y los intangibles están interrelacionados, según Kristandl y Bontis (2007), de manera jerárquica ya que estos últimos competen a la estrategia de la compañía y ambos contribuyen a la sostenibilidad de la empresa y la generación de ventajas competitivas. De esta forma, es posible considerar a los intangibles como un subconjunto de recursos estratégicos.

Figura 19. Los intangibles en la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir de Kristandl y Bontis (2007)

El cambio hacia la “era de los intangibles” se produce según Rajan y Zingales (1998) gracias a las mejoras en los mercados de capitales, la accesibilidad a los canales de comunicación y el aumento en la competencia en el ámbito mundial, que exige a las empresas mejoras en la calidad e innovación en sus procesos, así como contar con trabajadores cualificados, una sólida cultura, una buena reputación,...

Los recursos intangibles, por su naturaleza misma, deben generarse desde la propia organización, desde su interior. Son idiosincrásicos a ella y no comerciables íntegramente, motivo por el cual son adecuados para sustentar la ventaja competitiva de la empresa para Hall (1993) y Teece (1998).

Por lo tanto, “si se admite que una empresa exitosa es aquella que posee una ventaja competitiva que le permite obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida durante largos periodos de tiempo, y que la evidencia señala que la ventaja competitiva está determinada principalmente por los factores internos de la empresa, entonces es fácil observar la lógica seguida en el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades”, Fong (2002).

Tabla 25. Panorama general de la Teoría de Recursos y capacidades

Idea central	Las empresas son una caja de recursos, capacidades y competencias, las cuales son imperfectamente móviles entre empresas (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)
Referencia suprema	Los recursos y capacidades de las empresas pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991)
Unidad de análisis	Relación empresa-stakeholders (Jones y Wicks, 1999; Key, 1999)
Premisas sobre la organización	Las empresas son una caja de recursos, capacidades y competencias (Marcus y Anderson, 2006; Wernerfelt, 1984)
Dominio del problema	Ventajas competitivas de las empresas

Fuente: Alvarado (2008)

De esta forma, los intangibles están estrechamente vinculados con la teoría de recursos y capacidades y, sobre todo a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2.1.1.2. Empresas hoteleras y ventaja competitiva

Como veíamos, la ventaja competitiva incide directamente, según Miles y Covin (2000), en una satisfacción del cliente superior, una mayor lealtad de los consumidores, aumento de la cuota de mercado y mejora de la actividad financiera, esto es, en la ventaja competitiva reside el éxito de la empresa.

Siguiendo la teoría de recursos y capacidades, según la cual la ventaja competitiva se origina en el entorno interno de la organización en lugar de aspectos externos y del entorno¹¹⁰, recordamos que Kristandl y Bontis (2007) sostenían que los recursos productivos y habituales de la compañía generan también ventaja competitiva pero que es necesario contar con unos recursos específicos (inimitables, no sustituibles,...) que conduzcan a que esa ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo.

Considerando que la ventaja competitiva viene determinada por los factores internos de la empresa, como afirma Fong (2002), tener en cuenta las estrategias de actuación de esta será de gran relevancia. En este sentido, Porter (1987) señala que una empresa puede definir su actuación a partir de tres estrategias genéricas, de gran relevancia en la empresa turística:

- **Liderazgo en precios:** reducción de costes utilizando economías de escala, ventajas tecnológicas, acceso preferencial a las materias primas y recortando costes en todas las áreas posibles para ofrecer precios más bajos u obtener márgenes más elevados.
- **Diferenciación:** a través de algún aspecto que suponga un valor añadido para el consumidor.¹¹¹
- **Enfoque/Segmentación:** se sigue una estrategia de diferenciación pero enfocada en un segmento en particular, ya sea un grupo específico de consumidores o un área geográfica determinada.

En cuanto al enfoque/segmentación, esta estrategia está muy ligada a las diferentes tipologías turísticas. En destinos de turismo urbano, turismo rural,... (aspectos más relacionados con la oferta existente en destino debido a las características del mismo) las empresas pueden especializarse en segmentos de demanda concretos (singles, amantes de la naturaleza,...) para ofrecer productos o servicios especializados enfocados en sus necesidades y deseos (alojamiento con habitaciones individuales, granjas turísticas de agricultura biológica,...). Para ello, como apunta Ramón, es necesario llevar a cabo una exhaustiva investigación de mercados para una segmentación basada en las necesidades de los distintos consumidores.

Muñoz de Escalona (2013) resalta que la creciente competitividad ha traído un proceso de especialización en industrias como la hotelera: hoteles dedicados a colectivos de huéspedes singulares (familias con niños, solo para adultos, comunidad LGTB,...), resorts (ofrecen a los huéspedes todo lo que pueden necesitar sin salir al exterior), hoteles en localizaciones

¹¹⁰ La teoría estructuralista se centrada en aspectos externos y del entorno (Porter, 1980) para explicar la ventaja competitiva.

¹¹¹ En el caso de los destinos turísticos, trabajos como el de Martín Azami (2005) también consideran la diferenciación ("disponer de una característica diferente que permita conservar una posición superior respecto a destinos rivales") como estrategia fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

singulares (cuevas, montañas, regiones árticas, fondos marinos,...), hoteles boutique (con servicio personalizado y localización urbana generalmente),... y que este proceso de especialización será más importante incluso en el futuro ante una demanda cada vez más diversificada y exigente.

El liderazgo en precios ha sido adoptado por muchas empresas turísticas que han basado su estrategia en ahorro de costes para ofrecer precios bajos, con los que han obtenido beneficios a corto plazo, pero, por el contrario, ha incidido de manera negativa en el largo plazo (Ramón, 2010). Así, esta estrategia ha derivado en un posicionamiento de turismo “low cost” que no ha beneficiado a todas las empresas o del que es difícil desprenderse¹¹².

Según Valls, Sureda y Andrade (2012), la sensibilidad de la demanda al precio se agudiza especialmente en la oferta de productos turísticos baratos a través de Internet. Según este estudio, el precio es el atributo más relevante, seguido del buen servicio y la fiabilidad a la hora de adquirir productos servicios en la red, a través de sin embargo los turistas suelen asociar que más precio signifique mayor calidad. La exclusividad y el prestigio de la marca son factores también muy relevantes.

La estrategia de diferenciación recae expresamente en aspectos que supongan un valor añadido para el consumidor. Muñoz de Escalona (2013) sostiene que la diferenciación es clave para el sector turístico, especialmente en industrias como la hotelera. Los recursos intangibles son fundamentales para este tipo de estrategia, puesto, debido a sus características, que veíamos en profundidad en el punto capítulo anterior, pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito de la organización.

Para que las ventajas competitivas sean sostenibles en el tiempo y defendibles, según Martin Azami (2005), apoyándose en Barney (1997), las estrategias deben ser valiosas (para el consumidor), raras (el número de organizaciones que la poseen, o son capaces de poseerla, es inferior al número requerido para las condiciones de competencia perfecta), difíciles de imitar (por la competencia) y, de igual forma, “la organización debe estar capacitada para explotar el potencial de sus recursos, habilidades y capacidades”.

Según Ramón (2010), la elección de una estrategia competitiva debe basarse en elementos que evitarse que los competidores la puedan imitar, exige un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y deben perseguir no solo cierto posicionamiento para captar un segmento de demanda, sino la retención y fidelización, de los clientes, todo lo cual implica una visión a largo plazo.

Así, para este autor, la satisfacción de los clientes constituye la mejor manera de conseguir su fidelidad: esto posibilita una disminución de la elasticidad de la demanda respecto al precio, propiciando la estabilización de la misma.

¹¹² Pensemos en la compañía aérea Rain Air, conocida por su extremo ahorro en costes y precariedad en el servicio que ha causado innumerables quejas de los consumidores y ha derivado finalmente en que la empresa adopte un programa de mejoras ‘Always Getting Better’ para mejorar sus cifras de negocio y comprometerse con seguir ofreciendo precios bajos pero sin comprometer la calidad del servicio derivado del fierro ahorro de costes. En 2014, según la prensa internacional, el CEO de la empresa anunciaba que estaban pensando ofrecer productos de clase business. Sin embargo para la compañía es difícil desprenderse de su imagen “ultra low cost” ante este segmento de mercado orientado a viajeros con mayor poder adquisitivo.

Numerosa literatura académica (Garrido, 2005; Ramón, 2010; Akbaba, 2006; Getty y Thompson, 1994; Knutson et al., 1991; Parasuraman et al. 1988; Santomá, Vila y Costa, 2008; Saleh y Ryan, 1991; entre otros) considera que la satisfacción del cliente de una empresa turística está directamente relacionada con la calidad del servicio.

En este sentido es necesario observar que, debido a las características de los productos y servicios turísticos que veíamos en el punto (intangibilidad, carácter indisociable, variabilidad y carácter perecedero según Kotler, 2011) pueden darse divergencias entre la calidad de servicio percibida por el consumidor y la calidad del servicio prestado debido a la subjetividad del fenómeno de la calidad.¹¹³

Santomá, Vila y Costa (2008) distinguen tres grupos de investigaciones respecto a la calidad de servicio en hotelería: los que analizan el concepto desde un punto de vista teórico, los que se centran en la gestión de la calidad total y los que buscan la medición de la calidad de servicio a través de aspectos tangibles del establecimiento (instalaciones, el aspecto de los empleados, la apariencia del establecimiento, etc.) , relacionados con la fiabilidad y aspectos organizativos del establecimiento hotelero (esto es, la seguridad que tiene el cliente de que aquello que se le prometió es lo que se le va a ofrecer, ejemplos como reservas garantizadas, solución de problemas rápida y eficazmente, información puntual, etc.), y relacionados con el desempeño de los empleados (profesionalidad, capacidad de respuesta, trato cordial, etc.).

Según estos autores la implantación de una filosofía de calidad de servicio en un establecimiento hotelero es evaluada en la investigación académica analizada como fundamental por cuanto implicará una actitud positiva del cliente hacia la repetición de la compra y también una recomendación positiva del establecimiento (Oh, 1999; y Olorunniwo et al., 2006); siendo una filosofía que incide directamente sobre la cuenta de resultados en tanto implica clientes satisfechos que repiten.

La gestión de la calidad de servicio se ha medido en la mayoría de los trabajos analizados desde el punto de vista del cliente y con menor profusión desde la profundización en los modelos utilizados por los profesionales.

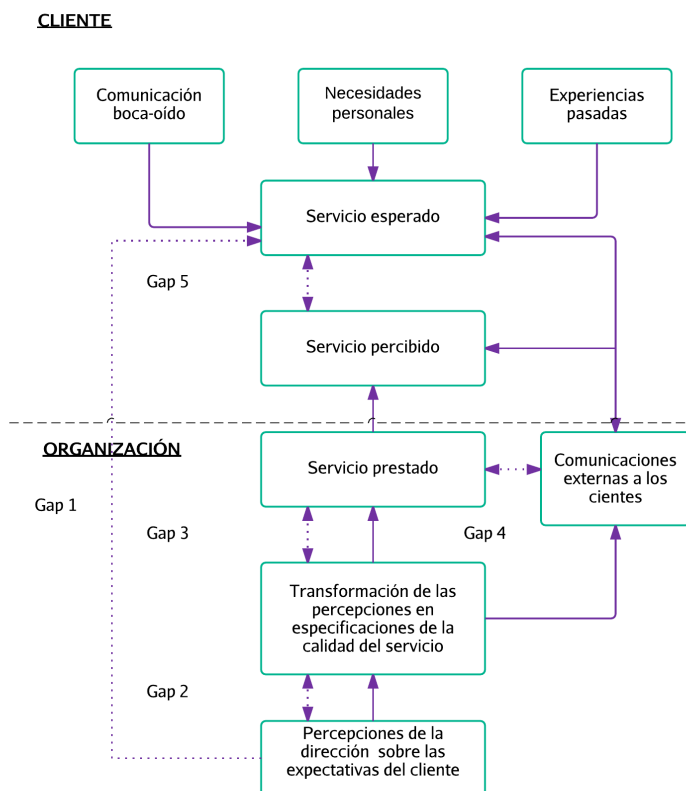
Uno de los estudios más destacados, el de Grönroos (1984), desarrolla un modelo para medir la calidad en empresas de servicios desde la perspectiva del cliente basado en tres dimensiones: calidad técnica, calidad funcional e imagen, entendida como la percepción que tiene el cliente tanto de la organización en su conjunto como de la calidad técnica y funcional a la hora de prestar el servicio.

La imagen, entendida como dimensión para evaluar la calidad del servicio, determinará la satisfacción del cliente mediante la comparación de sus expectativas con el servicio recibido.

Por su parte, Parasuraman et al., desarrollaron en 1985 una escala que denominaron SERVQUAL para medir la brecha existente entre expectativas y percepciones de los clientes, basándose en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio. SERVQUAL mide lo que el cliente espera de la organización en cinco dimensiones:

¹¹³ Ramón (2010) defiende que la calidad de un servicio implica responder adecuadamente a las necesidades de los consumidores y dar respuesta a sus expectativas previas haciéndolas corresponder con la realidad de las prestaciones recibidas, esto es, se relaciona estrechamente con la imagen corporativa.

Figura 20. Modelo de la calidad del servicio percibida de Parasuraman et al.



Fuente: Parasuraman et al. (1985)

Este modelo, SERVQUAL, ha sido frecuentemente empleado y citado en la literatura académica, surgiendo alternativas al mismo como SERVPERF (SERVice PERformance), modelo de Cronin y Taylor (1994) para la medida de la calidad de servicio. Por otra parte, existen investigaciones conceptuales sobre valor percibido como la tipología de valor de Holbrook, que considera ocho tipos de valor (eficiencia, excelencia o calidad, entretenimiento, estética, estatus, estima, ética y espiritualidad).

Sin embargo, en cuanto a lo que turismo se refiere, los autores españoles Falces et al. (1999) propusieron el modelo HOTELQUAL para medir la calidad de servicio en hoteles. Este modelo analiza tres dimensiones fundamentales: el personal, las instalaciones y su funcionamiento y, por último, la organización del servicio.¹¹⁴

Tabla 26. SERVQUAL en el sector hotelero

INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTA	SECTOR	DIMENSIONALIDAD
Knutson et al. (1990)	Adaptación SERVQUAL (escala resultante LOGSERV)	Hoteles	Fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, tangibles, empatía.
Oberoi y Hales (1990)	Metodología propia	Hoteles Congreso Reino Unido	Tangibles, intangibles

¹¹⁴ "El HOTELQUAL (hotel quality) se aplica para medir la calidad percibida en los servicios de alojamiento. El modelo parte inicialmente de los ítems de la escala SERVQUAL, aunque la modifican para adaptarla teniendo en cuenta que una de las limitaciones del SERVQUAL consiste en que la diversidad de sectores a los que va dirigido hace necesaria la verificación de las dimensiones clave para cada sector". Fuente: AITECO. <http://www.aiteco.com/hotelqual-calidad-de-servicio-en-hoteles>

Salch y Ryan (1992)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Convivencia, tangibles, tranquilidad, evitar sarcasmo, empatía
Patton et al. (1994)	Adaptación LOGSERV para el japonés y el chino	Hoteles en Japón, Taiwán, Hong Kong, Australia y Reino Unido	Fiabilidad de la herramienta en culturas fuera de EE.UU.
Webster y Hung (1994)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Tangibles, confiabilidad, comunicación, capacidad de respuesta, seguridad, comprensión, conveniencia.
Akon (1995)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Turquía	Cortesía y competencia del personal, comunicación y transacciones, tangibles, conocimiento del cliente, adecuación y prontitud del servicio, solución a los problemas, adecuación de reservas
Armstrong et al. (1997)	SERVQUAL	Hoteles Hong Kong	No validación de la escala SERVQUAL
Ekinci et al. (1998)	SERVQUAL	Resort en Turquía	Tangibles e intangibles
Mei et al. (1999)	Adaptación SERVQUAL (escapa resultante HOLSERV)	Hoteles en Australia	Empleados, tangibles, fiabilidad
Caruana et al. (2000)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Fiabilidad, tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía en un único factor
López y Serrano (2001)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Fiabilidad, características del personal, elementos tangibles y oferta complementaria.
Fernández y Bedia (2004)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles España	Fiabilidad, tangibles, características del personal, oferta complementaria
Antony, Antony y Ghosh (2004)	Adaptación SERVQUAL	Hotel Cadena Reino Unido	Receptividad, empatía
Akbaba (2006)	SERVQUAL	Hoteles de negocio en Turquía	Tangibles, adecuación del servicio de abastecimiento, comprensión y solidaridad, seguridad, comodidad

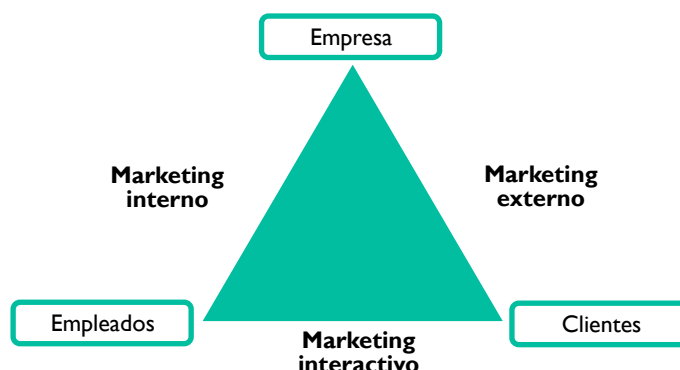
Fuente: Gadotti y França (2009)

Santomá, Vila y Costa (2008) resaltan que la determinación de los aspectos que determinan la calidad de servicio desde una perspectiva del consumidor ha sido ampliamente estudiada en el sector turístico y hotelero (entre otros Akbaba, 2006; Camisón, 1996; Claver et al., 2006; Ekinci, 2002; Falces et al., 1999; Getty y Getty, 2003; Lockwood, 1994), pero en ocasiones los directivos hoteleros necesitan investigaciones basadas en aspectos de gestión que les sirvan como herramientas útiles para alcanzar los resultados esperados.

Como vemos, el personal es un elemento primordial en la entrega del servicio/producto en el sector turístico pero, como apuntaba Garrido (2008), el consumidor se ha convertido en el protagonista de la sociedad contemporánea y el turista también es un consumidor, un consumidor de experiencias, por ello su satisfacción –consumidor del producto turístico– es primordial y, en el caso del sector turístico, el marketing interno es un elemento clave a la hora de establecer la orientación de una empresa hacia el consumidor.

Así, Kotler (2011), distingue tres tipos de marketing fundamentales en el sector servicios que podemos ver en la siguiente figura.

Figura 21. Marketing en el sector servicios



Fuente: Kotler (2011)

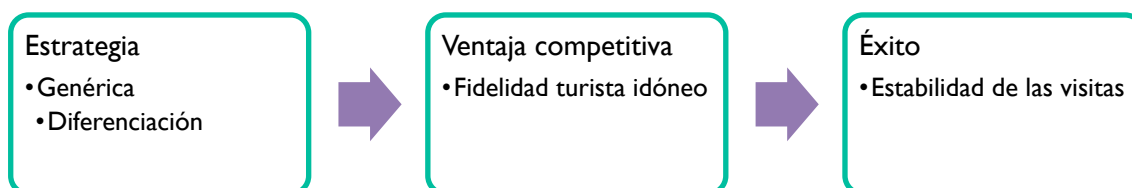
Este autor distingue entre el marketing interno, que supone que la empresa de servicios va a formar y motivar al personal para poder ofrecer satisfacción al cliente, y el marketing interactivo que "basa la calidad percibida del servicio en la calidad con que se produzca la interacción comprador-vendedor durante la prestación del servicio" (Kotler 2011, p. 50). La orientación hacia el cliente es fundamental en ambos casos.

Por otra parte, Barber y Darder (2004) señalaban, apoyándose en Gatignon y Anderson, 1988; Kogut y Zander, 1993; Hill et al., 1990, que la intangibilidad, entendida como la prestación del servicio por el personal, y la complejidad organizativa son variables difícilmente replicables, dados su "carácter tácito, su adquisición a través de la experiencia, su aprendizaje por medio de la demostración, la imitación, la práctica y el feedback, y su continua evolución" (Hu, 1995).

Por su parte, Grande, Muñoz y Muñoz (2001) consideran la gestión empresarial como factor fundamental y diferenciador en la actividad turística y la vinculan con la fidelidad, entendida como resultado de exceder las expectativas del cliente a través de la calidad.

Como sostiene Martin Azami (2005), la fidelidad del cliente es fundamental y supone que este se sitúe en el centro de la estrategia de negocio, siendo la satisfacción es un requisito previo para la fidelidad, aunque no asegura plenamente su continuidad ni la hace predecible (Hepworth y Mateus, 1994; Jones y Sasser, 1995; Stewart, 1997; Mittal y Lassar, 1998; Schulz, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999; Buttle, 2002; en Martin Azami (2005).

Figura 22. Fidelización del turista y ventaja competitiva



Fuente: Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros.

En sectores como el hotelero, que se enfrentan a problemas estructurales como el de la estacionalidad de la demanda, la fidelidad del cliente y la estabilidad de las visitas son fundamentales. Claver, Pereira y Molina (2009) realizan una revisión de la literatura académica sobre factores clave de éxito, que son determinantes para la consecución de una ventaja competitiva y para el éxito empresarial en el sector hotelero.

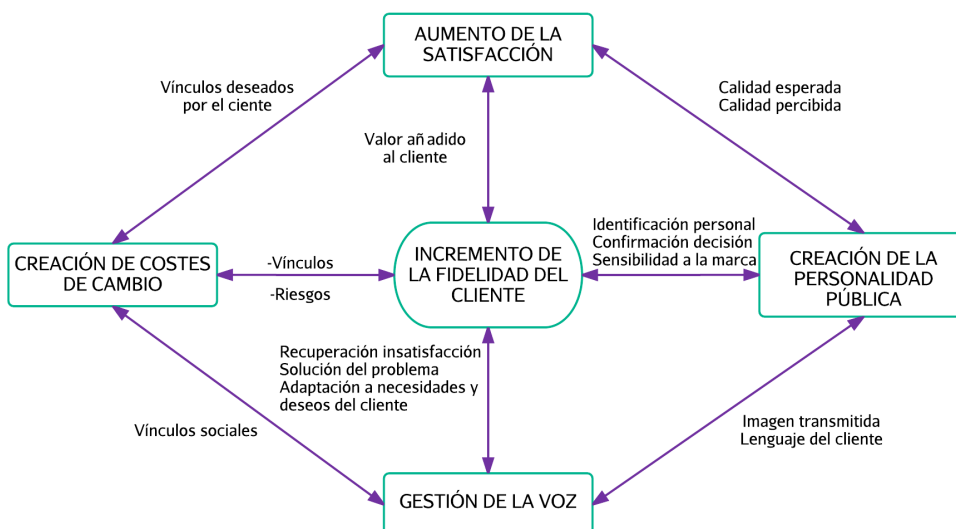
Tabla 27. Factores claves de éxito en hoteles

Factores claves de áreas específicas de un hotel en su conjunto			
Geller (1985, EE.UU.):	Chan y Wong (2006):	Fridolín (1995, España):	Sanchís y Campos (2001, España):
<ul style="list-style-type: none"> Actitud de los empleados Satisfacción del cliente Ofrecer un producto superior Maximizar los ingresos Controlar los costes Aumentar la cuota de mercado Incrementar la percepción de la relación valor-precio del consumidor Conseguir una correcta segmentación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Producto hotelero Localización Correcta prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Personal que está en contacto con el turista Coordinación entre áreas del hotel Localización, el control de la calidad Control de los costes, casar la oferta con la demanda La fuerza de ventas la participación del cliente en el diseño del producto hotelero La imagen del destino. 	<p>indican que los factores clave de éxito en los hoteles españoles son la</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad de servicio. Distribución del producto Obtener sinergias Controlar los costes La formación del personal Emplear tecnologías de la información y la localización.

Fuente: Claver, Pereira y Molina (2009)

Los factores “objetivos” para medir el desempeño son de relevancia en un sector como en el hotelero, en el que se comercializan experiencias intangibles (Reichel y Haber, 2005 en Claver, Pereira y Molina (2009), sin embargo no explican por sí mismos la fidelidad del cliente.

Figura 23. Consecución y mejora de la fidelidad



Fuente: Alet (1994)

Para ello Alet (1994) establece un modelo para la mejora de consecución y mejora de la fidelidad que tiene en cuenta atributos como la imagen o la marca, ambos elementos intangibles que claves en el sector turístico en general y en el hotelero en particular.

2.1.2. Del marketing y la gestión de intangibles en el sector hotelero

El marketing ha evolucionado desde su aparición como disciplina en el siglo XX, pasando de ser considerada una actividad accesoria, dirigida exclusivamente a hacer crecer las ventas, a una actividad fundamental de la empresa orientada hacia el mercado y el cliente.

La importancia de tener un enfoque hacia el cliente fue reconocida primeramente por Frank Taussig, quien declaró ya por 1912 “debemos aceptar al consumidor como el juez final” (The Economist, 2006). A partir de entonces empieza a vislumbrarse una orientación de la empresa cada vez más dirigida hacia los consumidores. Pero es en los años 50 cuando empieza a desarrollarse un marco teórico consistente con aportaciones como las de Kotler (1999) o Drucker (1954), siendo estos autores los que introducen el concepto de Marketing y son considerados popularmente los “padres” del concepto. En estos años también surge el Marketing Mix y diversos conceptos, relacionados con el marketing corporativo captan el interés académico: identidad, branding, imagen, reputación y comunicación corporativa, según Balmer y Greyser (2006). Así, pues su vinculación con los recursos intangibles es ciertamente estrecha.

En cuanto al concepto de marketing, podemos distinguir varias definiciones:

Tabla 28. Definiciones de Marketing

Fuente	Término	Descripción
American Marketing Association (1985)	Marketing (gestión)	Proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.
Kotler (1999)	Marketing	Proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros.
Drucker (2001)	Marketing	Conjunto de actividades necesarias para convertir el poder de compra en demanda efectiva de bienes y servicios.
American Marketing Association y Keefe en Alvarado (2008)	Marketing (proceso)	Función y conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con el consumidor de formas que beneficien a la organización y a sus stakeholders (Keefe, 2004; AMA, 2004 y 2005).

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2011)

Estas definiciones del marketing lo vinculan, por un lado, a la gestión empresarial, y por otro, a un proceso social y de creación de valor. Estas dos perspectivas no se excluyen, sino que se complementan mutuamente ya que, como afirma Drucker (2001) el objetivo del marketing es conocer y comprender al cliente tanto y tan bien que el producto o servicio se adapte a él y “se venda” solo.

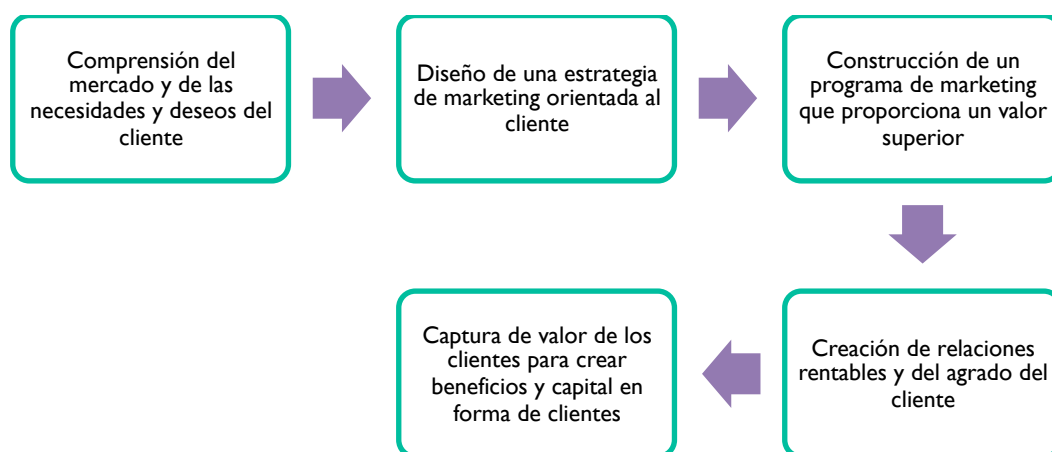
Este objetivo y actuación del marketing también está en relación con aquel denominado “marketing corporativo” disciplina dedicada al establecimiento de estrategias de marketing dentro de la organización y directamente relacionada con la dirección y gestión de la misma.

Así, esta tipología de marketing está en la línea de la diferenciación que Kotler (2011) establece entre venta y marketing, términos que popularmente suelen confundirse entre sí.

- El concepto de venta comienza con la producción de bienes y servicios, se centra en ellos y en la generación de fuertes ventas y promoción.
- El concepto de marketing comienza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades del cliente, coordina actividades que afectan a estos y produce beneficios por satisfacer a los mismos.

La importancia del enfoque hacia el cliente es parte misma del turismo en general y del negocio hotelero en particular: en la industria turística “el cliente es global y es el rey” (Kotler, 2011:5). El marketing en este sector ha de ocuparse de los clientes puesto que como también defiende Kotler (2011), “la creación de valor y la satisfacción de los clientes son el corazón del marketing en el sector turístico”.

Figura 24. Creación de valor en turismo



Fuente: Kotler (2011)

La orientación hacia el consumidor supone conseguir y mantener clientes satisfechos y rentables. Así, en la última fase del proceso de marketing en turismo según Kotler “las empresas cosechan las recompensas de haber creado una labor superior: al crear valor para los clientes capturan a su vez valor de los clientes gracias a las ventas, los beneficios y el capital cliente a largo plazo.”

En esta línea, Guijarro (2009) añade que “el trato con el cliente es difícilmente imitable por la competencia, cada relación del cliente con la empresa es única y las experiencias emocionales que se logran de estas relaciones a lo largo del ciclo de vida del cliente”. Estos intercambios crean valor y son fuente de ventajas competitivas para la empresa.

De esta forma, aparece el denominado marketing relacional¹¹⁵. Son numerosas las definiciones que se encuentran en la literatura al respecto, sin embargo, como resaltan

¹¹⁵ El marketing relacional, a su vez, es la premisa básica de una estrategia de negocio en la cual la tecnología juega un papel fundamental. Se trata de los sistemas CRM (Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con el Cliente), que van más allá de los propuestos por el Marketing directo, marketing one to one,... al enfocar al cliente como centro de las relaciones que la organización establece con el entorno externo y al basarse sobre todo en datos sobre el mismo. La Asociación Española de Marketing Relacional definió CRM, en nota de prensa del 15 de junio de 2002, como “el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia

Baptista y León (2013), prevalece en ellas la gestión de relaciones con los clientes con un componente tanto comercial como afectivo.

Tabla 29. Definiciones de marketing relacional

Autor	Definición
Jackson (1985)	El marketing relacional concierne a la atracción, el desarrollo y la retención de relaciones con el cliente
Shani y Chalasani (1992)	Esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, que aporten valor añadido a largo plazo
Christopher et al. (1994)	Supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing
Evans y Laskin (1994)	Aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales
Grönroos (1997)	Proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido
American Marketing Association (2004)	Función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés

Fuente: Baptista y León (2013).

Por su parte, Diana Martín Azami (2005) destaca el nuevo paradigma que supone el marketing relacional¹¹⁶, produciéndose un cambio en el enfoque estrictamente transaccional del marketing que da lugar al marketing relacional: “desde una perspectiva transaccional la relación con el cliente de servicios turísticos termina cuando se produce la venta o entrega del servicio, mientras que si se adopta un enfoque relacional, a través de la venta comienza la relación con el cliente/turista” (Vázquez, 1999, en Martín 2005).

Esta postura es fundamental en empresas de servicios con un fuerte trato y vínculo con el cliente. Así, en las empresas del sector turístico Martínez González (2010) defienden en la importancia de administrar y comunicar los beneficios y ventajas para el turista de sus productos o servicios, pero desde el ámbito del marketing basado en las relaciones.

Tabla 30. Principales diferencias entre marketing relacional y marketing transaccional

	Marketing Transaccional	Marketing relacional
<i>Perspectiva temporal</i>	Largo plazo	Corto plazo
<i>Función de marketing que impera</i>	Marketing mix	Marketing interactivo
<i>Sensibilidad del cliente al precio prevalece</i>	Mayor elasticidad-precio	Menor elasticidad-precio
<i>Dimensión de la calidad que impera</i>	Técnica	Funcional
<i>Énfasis en la satisfacción del cliente</i>	Poco	Mucho
<i>Sistema de información del clientes</i>	Ad Hoc	A tiempo real

organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes”. Finalmente, aclarar que en 2005 la Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR-FECEMD) y la Asociación española de Comercio Electrónico (AECE- FECEMD) se fusionaron, dando lugar a la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECER-FECEMD). Con el complicado panorama que han vivido las asociaciones sectoriales en España en los últimos años, AECER-FECEMD ha desaparecido, prevaleciendo en la actualidad A digital | Asociación Española de la Economía Digital.

¹¹⁶ Martín Azami (2005): El marketing relacional se define como todas las actividades dirigidas a tratar de atraer, mantener e intensificar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes – ej., proveedores, empleados, competidores, etc. – (Grönroos, 1994; Morgan y Hunt, 1994)

<i>Interdependencia entre marketing, operaciones y personal</i>	No existe o su importancia estratégica es limitada	Importancia estratégica significativa
<i>Rol del marketing interno</i>	No existe o su importancia estratégica es limitada	Importancia estratégica significativa

Fuente: Martin Azami (2005) adaptado de Grönroos (1994)

De esta forma, se produce un cambio en la inicial concepción del marketing, de fuera a dentro de la organización, para pasar a una gestión de la empresa de dentro a afuera y global, sistémica, no dirigida a los productos si no a las relaciones, evolucionando en lo que Villafañe (2004) denomina “cultura del corporate”, en la que los intangibles se integran en el management y el valor se asocia cada vez más a los recursos intangibles.

No obstante, los clientes son importantes para la organización pero, precisamente siguiendo las posturas de la cultura del corporate y del marketing relacional, la empresa se relaciona también con otros agentes y grupos de interés de la organización (stakeholders estratégicos, como los denomina Villafañe), dejando de ser un ente aislado y exclusivamente orientado hacia productos, venta y clientes para pasar a convertirse en un ente interrelacionado.

Como afirma Guijarro (2009:107), los clientes definen a una empresa y a una marca basándose en su gente¹¹⁷, “si las interacciones de un cliente a través de uno de sus canales no están perfectamente integradas con aquellas experiencias que tienen lugar a través del resto de canales, es simplemente una cuestión de tiempo que el cliente quede frustrado”.

Esto es de importancia vital en el turismo donde la oferta de la compañía llega a los clientes a través de múltiples vías y canales. En concreto, la venta online tiene una gran relevancia en los sectores del alojamiento y transporte debido a la modificación de los hábitos de los consumidores y un aumento de la información y contratación de servicios turísticos directamente a través de Internet¹¹⁸, así como precios ajustados debido a una competencia cada vez mayor, como veremos en el apartado 3.1. *La relevancia de Internet en el sector hotelero.*

Por otra parte, como veíamos en el punto 2.1.1.1. *Teoría de recursos y capacidades: un enfoque hacia el corazón de la empresa*, la fuente de la ventaja competitiva reside en la propia organización, gracias a los recursos intangibles intrínsecos a la misma.

La perspectiva “de afuera hacia adentro” del marketing que promulga Kotler (2011), esto es, aquel que tiene como foco al cliente y sus necesidades en primer lugar y se adapta a ellas internamente, y aquella de la Teoría de los recursos y capacidades no solo son relevantes y compatibles entre sí, sino que se relacionan estrechamente, como vemos en el siguiente esquema en el que ambas se retroalimentan.

¹¹⁷ Según Martin Azami (2005), el marketing relacional permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible, principalmente en mercados donde es apropiada una estrategia de diferenciación, como es el turístico. Además, Guijarro (2009) incide en la importancia del enfoque hacia los empleados de la organización (“atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados cualificados”) en industrias como el turismo. Esta sería otra de las grandes diferencias con el marketing transaccional.

¹¹⁸ Internet permite obtener información sobre los clientes, incrementando la lealtad de los mismos a través de iniciativas de Marketing Relacional, según Talón, Flecha y Villacé (2009).

Figura 25. La teoría de los recursos y capacidades y el marketing relacional en la obtención de ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia

Y es que la creación de valor en el turismo está también ligada a la creación de relaciones no solo con el cliente, sino también con otros stakeholders. Así, como comenta Garrido (2008), “el turismo actual camina hacia un marketing relacional que permita “atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente” (Bigné, 2000:25), y que tenga en cuenta las necesidades de los empresarios, las administraciones, los turistas y la comunidad receptora”.

Según este autor, solo así se puede gestionar un bien tan sensible ante el entorno como el turismo, “cuya perdurabilidad a largo plazo debe defender la sostenibilidad del ecosistema, la mejora de la interacción entre turista y residente y el control de la especulación inmobiliaria”.

Las cadenas hoteleras son exponentes de esta filosofía, pues este tipo de organizaciones ha de hacer frente a requerimientos de su entorno tanto interno como externo (preocupación social, medio ambiente, cambios en la distribución,...), por lo que no solo han de centrarse en los clientes, tienen que también debe ser conscientes de la existencia de otros stakeholders o grupos de interés¹¹⁹ para, de verdad, adoptar una postura global, que integre a la organización con su entorno como un sistema global u holístico, que hace que la marca la suma de todo lo que la organización ofrece y que la reputación sea el reconocimiento de este todo por parte de los stakeholders.

¹¹⁹ Stakeholders o grupos de interés: grupos, colectivos, personas físicas o jurídicas que afectan a una organización y sus actividades, productos y servicios o que se ven afectados por estos. Fuente: Consejo Superior de Cámaras (2006).

2.1.2.1. La teoría de los stakeholders

Stakeholder, traducido al español como “grupos de interés” o “partes interesadas”, es un término empleado por primera vez en 1984 por Freeman en la obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* para referirse a cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización y que, por lo tanto deben ser considerada como un elemento esencial en la planificación estratégica de la misma.

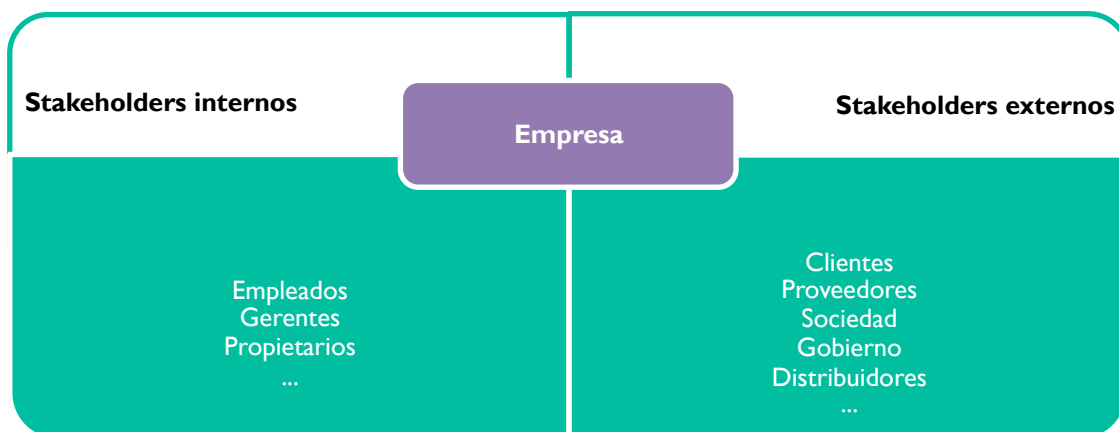
A raíz de esta obra, se crea toda una teoría que gira en torno al término stakeholder y la relación que la organización ha de mantener con estos grupos¹²⁰. Esta teoría afirma que las organizaciones no solo deben satisfacer a los accionistas sino también a una amplia variedad de colectivos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma y sin los cuales dejarían de existir (Freeman, 1984).

Según Gray y Balmer (1998) los principales grupos de interés o stakeholders de una compañía, de manera general, son: Clientes, Distribuidores y minoristas, Proveedores, Socios estratégicos (partners), Instituciones financieras y analistas, Accionistas, Gobierno y administración, ONGs y organizaciones de acción social, Empleados, Público en general

A esto Miles y Covin (2000), citando a Carroll y Morales y Hernández (2011), amplían: dueños o socios mayoritarios, sociedad y comunidad (desde la local a la internacional e incluyendo las generaciones actuales y futuras), agencias intergubernamentales, medios de comunicación, asociaciones empresariales, industriales o profesionales, competidores, inversores, sindicatos, etc.

Combinando estas consideraciones, podemos establecer una clasificación general de los stakeholders¹²¹:

Tabla 31. Los Stakeholders



Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (1984), Balmer y Gray (1998) y Villafañe (2004)

¹²⁰ Algunos autores destacados al respecto son, según Morales y Hernández (2011), son Alkhafaji y Carroll, (1989), Brummer et al. (1991); Hill y Jones (1992), Donaldson y Preston (1995), Mitchell, Agle y Word (1997), Post, Preston y Sachs (2002); Rodríguez et al., 2002, Aguilera y Jackson (2003) Hart y Sharma (2004), Luciano (2010, etc..

¹²¹ Es necesario recordar que cualquier individuo podría pertenecer al mismo tiempo a uno o varios grupos de stakeholders de la compañía. Así, un consumidor podría ser también accionista, experto, empleado,... o pertenecer a cualquier otro grupo relacionado con la organización (Hatch y Schultz, 2003).

No obstante, como resaltan Morales y Hernández (2011), es clave diferenciar aquellos stakeholders que “poseen poder comunicativo- capacidad de interlocución- y expectativas urgentes legítimas”. A estos stakeholders Morales y Hernández (2011:4), les denominan stakeholders centrales, mientras que al resto de stakeholders son considerados latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales.

Por otra parte, la teoría de los stakeholders, según Argandoña (1998), se ha presentado tanto en el marco de las teorías de la organización empresarial (Freeman, 1984) como en el de la ética (Carroll, 1989), y se opone al anterior enfoque empresarial que establece que la maximización del beneficio (dueños, accionistas) es el objetivo último de la organización.

Así, “entre los distintos stakeholders que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones entendidas no sólo desde la perspectiva del contrato jurídico o social, sino del contrato moral. Es decir, entre los distintos stakeholders existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo, que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales” (Morales y Hernández, 2011, 4).

De acuerdo a esto último, Friedman sostiene que “hay una y solo una responsabilidad (social) de las empresas: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios” (1982: 133). Esto se contrapone fundamentalmente a las bases de esta teoría promulgada por Freeman, que introduce a un cambio en el rol de las organizaciones en la sociedad¹²².

En relación a ello, Jensen (2002), insiste en que la teoría de los stakeholders entra en conflicto con la doctrina de que el beneficio se maximiza cuando aumenta la riqueza económica de los accionistas y por tanto, de la empresa, pero esta ha de combinar la obtención de beneficios económicos para sí misma con la obtención de beneficios para los stakeholders que serán, en una buena parte, sociales¹²³.

La influencia de los stakeholders está determinada por su poder y legitimidad (Welcher, 2002), es decir, algunos stakeholders tendrán mayor capacidad de influencia que otros¹²⁴, diferenciándose entre tanto entre stakeholders internos y externos por ello. Además, cada tipo de empresa tendrá unos stakeholders específicos.

Partiendo de los postulados de Freeman, Morales y Hernández (2011:3) definen los stakeholders del turismo como “aquellas personas o grupos de personas procedentes de entidades públicas o privadas que pueden afectar o son afectadas por la actividades turísticas y que, por lo tanto, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del sector del turismo en un territorio o destino turístico, vinculándolos

¹²² Veremos más adelante, en el apartado de RSE el denominado cambio “de Friedman a Freeman” en el rol de las empresas y su relación con la sociedad.

¹²³ Goodpaste, en Argandoña (1998), distingue tres niveles en esta teoría:

- Estratégico: considerar los intereses de los stakeholders (excepto propietarios y accionistas o shareholders) como medio para conseguir los objetivos de la empresa, dejando a un lado los aspectos morales.
- “Multifiduciario”: que atribuye una responsabilidad fiduciaria, relacionada con la confianza y la moral, frente a todos los stakeholders sin excepción.
- “Nueva síntesis”: diferencia entre obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados.

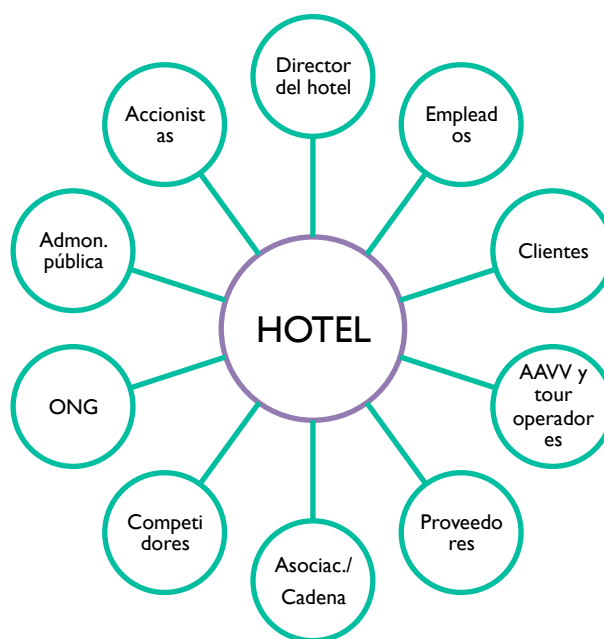
¹²⁴ Friedman y Miles (2002) sostienen que esta influencia, sobre todo ante otros stakeholders, también dependerá de las estructuras de la relación, formas contractuales, y apoyo institucional de los stakeholders entre sí. Por ejemplo, en general los defensores de los consumidores tendrán más repercusión en los clientes que en los propietarios.

eminentemente con el destino turístico y con una concepción generalista desde el turismo como fenómeno pero considerando, no obstante, las particularidades de cada uno de sus agentes, puesto que “este factor es muy importante en el sector turístico en el que en la toma de decisiones influyen bastante las emociones” (Morales y Hernández, 2011:3).

Así, en el sector hotelero intervienen stakeholders específicos, como las agencias de viajes o turoperadores (distribución) y adquieren mayor relevancia que en otro tipo de organización stakeholders más “generales” como el personal, puesto que los recursos humanos adquieren una importancia estratégica dentro de industrias turísticas como la hotelera.

En este sentido, Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999) determinaron los grupos de interés más relevantes para los establecimientos hoteleros como tal: accionistas, administración pública, agencias de viaje y turoperadores, asociación o cadena a la que pertenecen, clientes, competidores, director del hotel, empleados, ONGs (asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, etc.) y proveedores.

Figura 26. Stakeholders del hotel



Fuente: Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999)

Estos autores argumentan la divergencia respecto a los tradicionales grupos de interés por las particularidades del sector hotelero en el que grupos de interés específicos tienen especial importancia (agencias de viaje y turoperadores, asociación o cadena,...).

Por su parte, Gessa y Jiménez (2011) profundizan en aquellos stakeholders más relevantes esta vez para las cadenas hoteleras en general en lugar de los hoteles a título individual.

Tabla 32. La Gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español

Grupos de interés	Compromiso
Accionistas	Crear valor para sus accionistas, que constituyen un público fundamental ante quienes deben rendir cuentas de modo veraz y transparente.
Empleados	Incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellos se deriva la mejora en la calidad de sus servicios y la mejor gestión de las relaciones con todos los demás públicos.
Clientes	Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes e implementar la máxima calidad en todos sus procesos
Proveedores	Promover la responsabilidad en la cadena de valor
Sociedad	Crear riqueza a través de la actividad que les es propia en el entorno en el que operan y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos

Fuente: Gessa y Jiménez (2011)

No obstante, a la clasificación propuesta, deberíamos añadir los medios de comunicación pues en el caso de las cadenas hoteleras su relación con estos es importante, ya que se trata tanto de anunciantes potentes como una fuente relevante de noticias tanto propias del sector como más generalistas¹²⁵, así como su poder de influencia en el resto de stakeholders anteriormente citados.

Pero ¿por qué hay que tener en cuenta a los stakeholders? ¿Por qué afectan a la compañía? Rowley y Berman (2000) sugieren que los stakeholders deben ser, además de conscientes y dispuestos, capaces de movilizarse efectivamente contra las organizaciones.

Esto destaca, sobre todo en aquellas en cuyo desempeño no cuidan su relación con estos grupos, afectando a su imagen y reputación, entre otros, propiciando el movimiento en contra de ellas de varios grupos de stakeholders (huelgas, manifestaciones, ...), por un lado, y, por otro, reduciendo los beneficios económicos de la organización. Dentro del turismo, el sector aéreo es el paradigma de sector que ha de considerar muy mucho a ciertos stakeholders especialmente sensibles con el desempeño de la empresa.

La gestión de los stakeholders, según Kinder, Lydenberg, Domini, et al., puede ser medida teniendo en cuenta múltiples variables como: las relaciones con la comunidad, la diversidad en el lugar de trabajo, las relaciones laborales, el impacto ambiental o la seguridad del producto.

Freeman, sugiere que la teoría de los stakeholders está relacionada en cierta forma con la idea de responsabilidad social corporativa. Esta opinión ha sido apoyada por otros investigadores como Barnett (2007), para quien la influencia de una empresa en los stakeholders puede constituir el eslabón perdido entre la responsabilidad social corporativa y la gestión financiera de la empresa, o Carroll (1999), que sugiere que la teoría de los stakeholders ofrece un buen punto de partida desde el que los académicos puedan comprender mejor cómo la sociedad ensalza o hace caer la legitimidad de una empresa.

¹²⁵ Esteban y Reinares (1996) es su estudio "Análisis del comportamiento de la demanda hotelera y su posible interferencia por el sistema de clasificación de la oferta" ya diferenciaban dos instrumentos de comunicación de la oferta hotelera, uno en el propio producto en sí y el otro en la inversión en las herramientas de comunicación masiva (como por ejemplo la publicidad), siendo la comunicación del propio producto la que reporta mayores beneficios.

Así, la legitimidad, que en el pasado estaba basada en la propiedad y capacidad de gestión de las empresas, está siendo reemplazada por nuevas exigencias en materia de responsabilidad social corporativa (Stanford Research Institute, 1982: 58) por parte de los stakeholders. Así, las fuertes preocupaciones medioambientales y sociales de los stakeholders tanto internos como externos de las empresas hoteleras hacen que las conversaciones con los mismos estén impregnadas de cierta “sensibilidad” por estos temas.

De esta manera, añadir el elemento de la responsabilidad social en la teoría de los stakeholders permite relacionar esta teoría con cuestiones sociales en la gestión de la empresa (Wood, 1991)¹²⁶, sin embargo, una correcta gestión de los stakeholders no impide a las organizaciones, por ejemplo, dañar el medio ambiente, como apuntan Kassinis y Vafeas (2002), lo que arroja dudas sobre la existencia de la solidez de una relación tan marcada entre la teoría de los stakeholders y la responsabilidad social corporativa.

No obstante, la teoría de los stakeholders ya ha transformado la conversación la gestión estratégica de las grandes compañías, donde anteriormente grupos de consumidores, grupos ambientales y comunidades locales eran prácticamente ignorados. En relación a esto, en 2007 Barnett desarrolla un nuevo concepto llamado “capacidad de influencia de los stakeholders”, basado en la idea de Freeman de que la gestión de los stakeholders es una capacidad que las empresas deben desarrollar con el tiempo.

De esta forma, según Laplume y Sonpar (2008), la teoría de los stakeholders se ajusta a la mentalidad estratégica de los directivos de algunas empresas que están llevando a cabo acciones y políticas sociales más amplias, no por razones normativas, sino por razones estratégicas. En este sentido, como además ampliaremos en próximos capítulos, las definiciones estratégicas de la misión, visión o valores de las cadenas hoteleras suelen incluir las acciones sociales hacia ciertos stakeholders (trabajadores, comunidad local, LGTB,...) como parte de la identidad y cultura empresarial de las mismas.

Así, aunque es posible ser conscientes de los grupos de interés o stakeholders por razones morales, no se trata de simple altruismo, sino que esto también obedece a cuestiones estratégicas de la compañía.

Tabla 33. Panorama general de la Teoría de los Stakeholders

Idea central	Las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de constituyentes que pueden afectar (o ser afectados por) los resultados de la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir (Freeman y Reed, 1983)
Referencia suprema	Integrar ética y estratégicamente las demandas sociales a la gestión de las empresas (Garriga y Melé, 2004 y Phillips et al., 2003) pues los intereses de todos los stakeholders legítimos tiene valor intrínseco (Donaldson y Preston, 1995; Jones y Wicks, 1999)
Unidad de análisis	Relación empresa-stakeholder (Jones y Wicks, 1999; Key, 1999)
Premisas sobre la organización	Las organizaciones dependen de la sociedad para su existencia y funcionamiento
Premisas sobre la información	La empresa puede conocer o tener información completa de su entorno (Key, 1999)

¹²⁶ También algunos autores relacionan esta teoría con el desarrollo sostenible (por ejemplo, S. Sharma y Henriques, 2005; Steurer, Langer, Konrad, y Martinuzzi, 2005).

Dominio del problema	La naturaleza de las relaciones empresa-stakeholder en términos de procesos y salidas para ambas partes (Jones y Wicks, 1999)
Derivaciones principales	Teoría normativa de los stakeholders, teoría instrumental de los stakeholders (Garriga y Melé, 2004; Phillips et al., 2003) y teoría de la maximización del bienestar de los stakeholders (Phillips et al., 2003)

Fuente: Alvarado (2008)

Por otra parte, ante la cuestión planteada por Balmer y Greyser (2006): “¿Podemos, como corporación, tener una relación bilateral significativa, positiva y beneficiosa con los clientes y otros grupos de stakeholders?”, el marketing corporativo surge como respuesta, al estar basado en las relaciones de intercambio con varios grupos de stakeholders, tanto dentro como fuera de la organización, para no solo la creación de estas relaciones sino para su mantenimiento en el tiempo. Para Van Riel (2003), conceptos del marketing corporativo como identidad y marca son claves en este sentido.

Ante un entorno marcado por la fuerte competitividad de las empresas, especialmente en sectores como el del alojamiento turístico, Garrido (2008) afirma que se impone una planificación seria y rigurosa de la comunicación hacia los stakeholders.

Por otra parte, autores como Welford (1995) en Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999) sostienen que las acciones relacionadas con la RSC (actividades de protección ambiental) contribuyen a mejorar la imagen de la empresa hotelera en la medida en la que dichas actividades sean percibidas por la sociedad. Por lo tanto, no basta con realizar esas acciones sino que es fundamental comunicarlo.

2.1.3. Los intangibles en el sector turístico y hotelero

En un escenario tan cambiante y con una crisis económica que desde 2008 aún perdura, las empresas turísticas han de luchar constantemente por mejorar su competitividad. Así, autores como Ramón (2010) inciden en la necesaria mejora en la competitividad de las empresas del sector turístico ante la saturación de la oferta y el crecimiento irregular de la demanda, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, donde los mercados se han tornado altamente exigentes.

Debido a las tendencias en distribución y demanda, Santomá, Vila y Costa (2008) defienden que el sector turístico ha cambiado en su forma de competir, centrada en aquellos elementos que convierten la empresa turística en única (López y Serrano, 2001). La calidad de servicio - diferencia entre las expectativas previas y la percepción del servicio una vez se había consumido - ha sido un concepto tradicional y ampliamente estudiado por la literatura académica (Akbaba, 2006; Getty y Thompson, 1994; Knutson et al., 1991; Parasuraman et al. 1988; Santomá, Vila y Costa, 2008; Saleh y Ryan, 1991; entre otros). No obstante, aspectos como los intangibles relacionados con el marketing y la comunicación corporativa no cuentan con una tradición tan amplia en la literatura académica.

Garrido y Padilla (2007) también resaltan que las empresas hoteleras españolas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo en el cual se está incrementando la competencia en precios a la vez que está disminuyendo la lealtad de los clientes. En España, el sector turístico se encuentra en una fase de madurez, en la que la oferta turística parece seguir

creciendo y la demanda se mantiene constante o crece a un ritmo menor. En consecuencia, la rivalidad entre las empresas que operan en el sector turístico es cada vez mayor, por lo que la estrategia empresarial se vuelve especialmente relevante para este tipo de empresas (Medina y García, 2005, Garrido (2008), por lo que la diferenciación y obtención de ventajas competitivas, gracias a sus recursos intangibles, se postula como clave.

¿Pero qué se entiende cómo recurso intangible en el sector turístico? Cómo veíamos, en el punto 2.1. *El papel de los intangibles en el sector hotelero*, existe una diversidad en las definiciones propuestas sobre recursos intangibles así como su interrelación y confusión con otros términos. La industria turística no es ajena a la escasa diferenciación o confusión entre conceptos. Conscientes de este hándicap que desarrollábamos con anterioridad, a continuación se presentan varias aproximaciones de diversos autores al fenómeno de los intangibles en el sector turístico obviando las diferencias en denominaciones del concepto (activos, recursos, elementos, beneficios,... intangibles) y atendiendo a la realidad que subyace a los mismos.

Así, según Martínez González (2010), los intangibles se refieren a los beneficios afectivos y simbólicos que el producto turístico aporta al turista, y generalmente están vinculados a contenidos y procesos subjetivos, es decir, se relacionan con actitudes, percepciones, necesidades, etc. González y Gil (2007), por su parte, hacen referencia a las ofertas de valor, esto es, los productos y servicios que la empresa pone a disposición de los clientes para dar valor a estos, que se componen a su vez de sumas de tangibles e intangibles.

Holbrook y Hirschman (1982) en González y Gil (2007), ya apuntaban la importancia de la combinación de beneficios tangibles y de intangibles (denominados “características simbólicas y subjetivas” según estos autores) en productos y servicios a la hora de mejorar la competitividad e incluso favorecer la lealtad de los clientes en sectores como el turismo. Ramos, Ramos y Ramos, (2004) inciden en la importancia de poner los intangibles (denominados “aspectos “inmateriales”) de la empresa turística en consonancia con los “aspectos materiales”, teniendo en cuenta las necesidades y deseos del turista/consumidor.

Así, la OMT (1997), incide en que anteriormente (especialmente en la época del turismo de masas a partir de los 60), la gestión de las empresas turísticas se centraba en maximizar los beneficios a través del volumen de ventas realizado. En lo que la OMT denomina “nueva era del turismo”, las empresas tratan de maximizar los beneficios a través de una respuesta completa a las expectativas del cliente con una metodología de gestión basada en la “calidad total”, cuyo enfoque se centra en la satisfacción de las expectativas de los consumidores.

Este fenómeno del que hablaba la OMT, el de la “calidad total”, está estrechamente vinculado al marketing corporativo, que se centra en el consumidor y el mercado, con consecuencias estratégicas de profunda relevancia dentro de la organización (Webster y Malter, 2005). Barber y Darder (2004), por su parte, defienden que gran parte de las ventajas competitivas de las cadenas hoteleras residen en “toda una serie de servicios intangibles”

Dentro del marketing corporativo, veíamos varios recursos intangibles de suma importancia dentro de la organización (identidad, imagen, reputación, responsabilidad social y marca corporativas) a los cuales vamos a continuación introducirnos brevemente desde la perspectiva turística y de una manera generalista, puesto que hemos de tener en cuenta la complejidad del fenómeno turístico.

La gestión de los recursos intangibles es una de las prioridades de los departamentos de comunicación de las grandes compañías (Villafaña, 2005; Morales y Enrique, 2007). El responsable último de ellos es el DirCom, apócope de director de comunicación, “ejecutivo responsable de la comunicación de las organizaciones, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor” (Morales y Enrique, 2007:11).

Autores como Morales y Enrique (2007) defienden el modelo de comunicación integral en las grandes organizaciones. De esta forma el Departamento de Comunicación, especialmente a través de la figura del DirCom gestiona de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca dicho modelo: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna.

En el sector turístico y hotelero, estas tres áreas son de vital importancia tanto a nivel operativo como de gestión. Además, teniendo en cuenta el tamaño y presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas, la gestión de sus recursos intangibles, que impregnan la esencia de la organización, solo puede ser coherente en un modelo integrador como este, en el que el departamento de comunicación es el responsable de coordinar al conjunto de la organización para cumplir unos objetivos comunicativos en consonancia con el plan estratégico de la compañía propuesto por la alta dirección.

2.2. La gestión de los recursos intangibles y su comunicación en las cadenas hoteleras

Al evolucionar de un modelo de marketing enfocado en el producto (marketing transaccional) a uno que se centra en las relaciones (marketing relacional), hemos visto como la empresa ha de establecer relaciones sólidas y duraderas tanto con el cliente como con el resto de stakeholders que afectan a la organización.

En la actualidad, la empresa no es un ente aislado, sino que se relaciona con su entorno y, por ende, con la sociedad. Así, la organización se concibe como un ente más vinculado a las proyecciones que deja tras de sí, especialmente en lo que se refiere a ciertos conceptos relacionados estrechamente con la comunicación, como son la marca, reputación, imagen, identidad o responsabilidad social corporativas. Como muestra de ello, las crisis que se han dado en el seno de varias corporaciones han dejado patente que las empresas han de responsabilizarse de sus actos y escuchar a los stakeholders.

Así, una correcta gestión desde dentro de la propia organización permite un desempeño empresarial acorde con estas nuevas consideraciones. Además, una buena gestión de la información también es necesaria para la obtención de beneficios y la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Pero esta comunicación ya no será de manera unidireccional, exclusivamente dentro de la organización, sino integrando en ella a los stakeholders, siempre en relación con la misión, visión y valores de la compañía.

Y es que toda acción que desarrolla una organización comunica, desde todos sus departamentos, incluso la omisión de información comunica y contribuye a construir una determinada imagen de la organización. Así, como afirma Lasswell, es imposible no comunicar. Por ello que es necesario potenciar un tipo de marketing que converja con la

filosofía del marketing relacional, pero a su vez permita aglutinar todos los elementos comunicativos de la empresa. En esta intersección se renueva y surge el marketing corporativo actual que, según Webster y Malter (2005), permite:

- Crear de una identidad corporativa, personalidad y filosofía propias que se reflejan en las acciones de los colaboradores y en cada elemento de comunicación de la empresa.
- Definir de la cultura de empresa hacia adentro, con el fin de establecer hábitos.
- Dar voz y crear consenso entre los stakeholders de la compañía.
- Crear un flujo de comunicación positivo, tanto interno como externo, en la organización, a todas las escalas.
- Poder controlar situaciones de crisis.

Figura 27. El marketing corporativo actual como puente entre la teoría de recursos y capacidades y el marketing relacional



Fuente: Elaboración propia

Podemos definir¹²⁷ el marketing corporativo como una disciplina del marketing que se dedica a establecer estrategias de marketing desde dentro de una organización, con el objetivo de llegar a los colaboradores y grupos de interés de esta, tanto internos como externos y a su vez fidelizarlos, influyendo también vínculos con estos.

Superado el modelo de las 4 Pes del marketing tradicional (Producto, Precio, Distribución – Placement- y Promoción) que Kotler definió en 1967, surgen las 6 Ces del marketing corporativo, que según Balmer (2006) son:

- **Carácter**(o identidad corporativa, “lo que indudablemente somos”). Factores, tangibles e intangibles, que hacen una organización distinta a otra. Balmer da especial importancia a los recursos y capacidades de carácter intangible e incluye también las actividades de organización, la propiedad y la estructura corporativa, el tipo de organización, la filosofía corporativa y la historia de la empresa.
- **Cultura** (“lo que sentimos que somos”). Entendida como sentimiento colectivo de los empleados en cuanto a la empresa. Esto se deriva de los valores, creencias y supuestos acerca de la organización y sus raíces históricas y culturales, que proporcionan el contexto en el que los stakeholders internos e internos de la empresa se relacionan.
- **Comunicación** (“lo que decimos que somos”).Se refiere a la información generada por los diversos canales de comunicación empleados por las organizaciones para comunicarse con sus clientes y otros grupos de interés. También tiene en cuenta los efectos de la gestión de las comunicaciones, la comunicación interna, la publicidad, el boca-a-boca, los medios de comunicación y los comentarios de los competidores y los usuarios.
- **Conceptualizaciones** (reputación corporativa, “lo que se considera que somos”). Se trata de las percepciones sobre la empresa o marca corporativa que los clientes y otros stakeholders tienen.
- **Circunscripciones** (gestión del marketing y stakeholders, “a quién queremos dirigirnos”). En este sentido, hay que tener en cuenta que muchos clientes también pertenecen a uno o varios grupos de interés (empleados, inversores, comunidades locales, etc.), por lo que es más complicado cumplir los deseos y necesidades de estos grupos a la vez, por lo que habrá que estar bien definido a cuáles de ellos nos dirigimos y de qué forma.
- **Convenio o pacto** (gestión de la marca corporativa, “lo que se promete y espera de nosotros”). Una marca corporativa se basa en un poderoso (aunque sea informal) pacto, que puede compararse con un pacto en el que los clientes y otros grupos de interés entregan su lealtad a la marca corporativa a cambio de la satisfacción de una promesa. Considerando que la propiedad legal de una marca corporativa se confiere a una entidad, su propiedad emocional (y en ello su valor sustancial) recae sobre aquellos que tienen una estrecha relación con la marca (Balmer, 2005).

Lagran relevancia de la comunicación hacia públicos tanto internos como externos es, según Kotler (2011), una de las características del marketing corporativo. En cuanto a cómo las

¹²⁷ Webster y Malter (2005) sostienen que cada compañía tiene internalizada su propia definición de “marketing corporativo” y entienden por tal un concepto a menudo guiado por el punto de vista personal y profesional del presidente o CEO de la empresa, especialmente en aquellas de menor tamaño. Entre los resultados de sus investigaciones, estos autores identifican que varias empresas entienden el marketing corporativo como una suma de gestión de la marca y ventas, mientras que otras relacionan el concepto con la orientación al consumidor y la organización de la compañía, por ejemplo, quedando patente que sigue permaneciendo como un concepto ambiguo.

organizaciones integran la comunicación a través del marketing corporativo, este autor encuentra varias respuestas:

- **Sin marketing corporativo**¹²⁸: Algunas compañías carecen de un equipo de marketing corporativo. Cada división tiene su propio departamento de marketing independiente o el CEO y su equipo, sobre todo en las PYMES, se encargan de manera general de ello. En el sector de la hotelería, vemos claro como este es el caso de PYMES o ciertos hoteles independientes.
- **Moderado marketing corporativo**: Algunas compañías tienen un pequeño equipo de marketing corporativo que realiza algunas funciones, sobretodo promover el concepto de marketing en toda la compañía. Pequeñas cadenas o asociaciones de hoteles independientes serían el ejemplo en nuestro sector.
- **Fuerte marketing corporativo**: Algunas compañías tienen un gran equipo de marketing corporativo que también ofrece diversos servicios a todas las divisiones de la organización y se constituye como un canal fluido de comunicación a todos los niveles. Las grandes cadenas hoteleras serían el exponente de este caso, puesto que por tamaño y necesidad tienen la capacidad y el interés el que el marketing corporativo sea preponderante en su empresa.

Webster y Malter (2005) ya destacaban que en ocasiones, como pueden ser los dos primeros casos anteriores, el marketing corporativo, más que un departamento o función de la organización en sí, se tornaba una “diáspora de habilidades y capacidades repartidos dentro e incluso fuera de la organización”.

Sin embargo, en empresas en las que el marketing corporativo tiene consecuencias estratégicas de profunda relevancia, como es el caso de las grandes cadenas hoteleras, la importancia dada al marketing corporativo sería mayor: en ellas el marketing corporativo se integra perfectamente y es reconocido debido a su incidencia directa en el crecimiento de la compañía, la lealtad del consumidor y la fortaleza de la marca.

Por tanto, Webster y Malter (2005) aclaran que en grandes empresas se ha producido una bifurcación entre niveles y departamentos de la organización atendiendo al marketing corporativo, más relacionado con el desarrollo global de la marca y la estrategia de comunicación de la compañía, y el marketing estratégico, más vinculado a las actividades tradicionales del marketing.

En este aspecto, la OMT (1997) defendía que el posicionamiento es vital para que las empresas hoteleras se diferencien en el mercado, pero aún más es cómo se comunica al cliente potencial. Esta comunicación, se centra en la “experiencia de cliente”, clave para la competitividad hotelera. Así, en el sector hotelero, independientemente de la estrategia que se utilice, esta debe ser implementada consistentemente y comunicada de manera efectiva (Hanks et al., 2002; O’Connor, 2003).

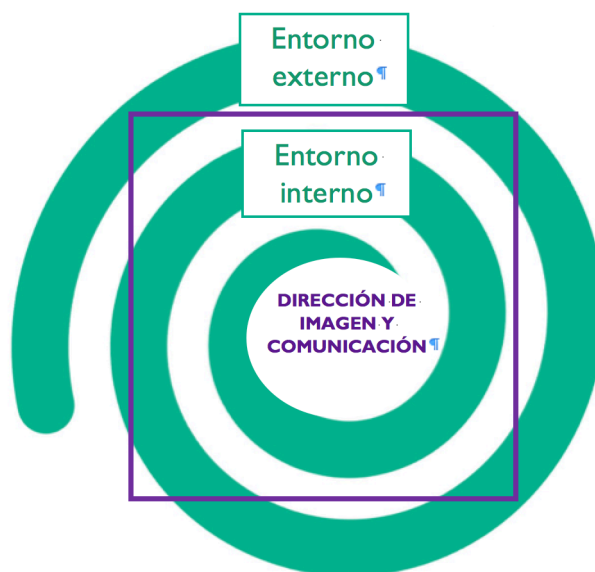
¹²⁸ En este sentido, Kotler apunta que la contribución del marketing corporativo varía en las diferentes etapas de la evolución de la empresa y dentro de una misma empresa puede cambiar su aplicación dependiendo del momento de su desarrollo en que se encuentre, lo que podría explicar que en ciertos casos, especialmente en la fase de inicio o crecimiento de una empresa, el marketing corporativo se encuentre ciertamente “disperso”.

Por otra parte, veíamos al principio del capítulo cómo el marketing corporativo puede considerarse una especie de puente entre la teoría de recursos y capacidades y el marketing relacional.

De esta forma, identificada la gran relevancia de la comunicación en el marketing corporativo, vemos como este no se limita a comunicar en una sola dirección, de la empresa al exterior, sino que se retroalimenta de los stakeholders de su entorno, pudiendo hablar por tanto de una comunicación corporativa (Van Riel, 1995)¹²⁹ que considera a los stakeholders tanto internos como externos de la organización y emana de la misión, visión y valores de la propia organización.

En esta línea surge la teoría de la Espiral de la comunicación de Carrillo y Tato (2005), que bajo una concepción global de la comunicación, permite llegar a todos los públicos de la organización.

Figura 28. La comunicación espiral



Fuente: Carrillo y Tato (2005).

A su vez, esta comunicación está estrechamente relacionada con los recursos intangibles que suponen un elemento diferenciador y fuente de ventaja competitiva en las organizaciones.

Así, varios recursos intangibles relacionados con el marketing corporativo y la comunicación cobran una gran importancia estratégica en la organización. En este sentido, López (2004) considera tanto recursos intangibles como áreas organizacionales de relevancia estratégica en el marketing corporativo de la empresa: gestión del conocimiento, reputación corporativa, marca y responsabilidad corporativa como intangibles, y comunicación corporativa, patrocinio y comunicación interna como áreas de comunicación directamente relacionadas con la gestión de dichos intangibles, como apuntan Carrillo y Tato (2004).

¹²⁹ La comunicación corporativa es sistémica e integradora. Esto es, "las distintas formas de comunicación se coordinan, integran y gestionan como si fuera un todo, y tuviera un solo sentido corporativo" (Blanco, 2014:79)

Son estos autores quienes finalmente delimitan siete intangibles como “estratégicos” para la organización, estrechamente conectados entre sí, y claves para la comunicación corporativa. Se trataría de la gestión del conocimiento, reputación corporativa, marca y responsabilidad corporativa que introducía López (2004), a las que suman identidad, imagen y cultura corporativa.

En esta línea, a continuación nos centraremos en delimitar aquellos intangibles considerados como estratégicos por diversos autores y de gran importancia de la comunicación derivada del marketing corporativo. Estos serían la identidad, directamente relacionada con la cultura corporativa (Van Riel y Balmer, 1997), la imagen corporativa (Grunig, 1993), la responsabilidad social corporativa¹³⁰, en estrecha relación con la reputación corporativa (Fombrun, 1996; Fombrun y van Riel, 1997) y por último lugar la marca corporativa (Balmer, 1995; Balmer y Gray, 2003; Aaker, 2004), en la que centramos la presente tesis y a la que dedicaremos posteriormente un apartado específico.

He y Balmer (2007) confirman que estos recursos intangibles son de gran interés para las organizaciones, sobre todo aquellas que compiten en mercados complejos y globales (como sería el caso del turismo), pero también desde el punto de vista del marketing corporativo y del punto de vista académico. Además, estos conceptos están intrínsecamente relacionados entre sí y los autores resaltan la necesidad, tanto de gestionarlos activamente en la compañía como de comprenderlos y analizarlos teóricamente.

2.2.1. Identidad

La identidad corporativa es la base en la que las características de la organización se sustentan, el espíritu de la misma, por lo que goza de una importancia capital tanto como concepto en sí, como raíz del resto de los que veremos.

Para saber a qué nos referimos con identidad de manera exacta, vamos a continuación a enumerar sus características básicas para después analizar y esclarecer el concepto en profundidad y, por último, relacionar la identidad directamente con el sector del turismo y las cadenas hoteleras.

Tabla 34. Características básicas de la identidad corporativa

Identidad corporativa	
Carácter	Interno
Procedencia	Organización
Definición	La esencia global de una organización transmitida a todos sus stakeholders mediante diferentes canales de comunicación.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinar (Balmer)

¹³⁰ En cuanto al uso del término corporativo, Alvarado (2008), sostiene que es importante la diferenciación semántica entre las nociones “corporativa” y “empresarial”, sobre todo en ciertos recursos intangibles como la responsabilidad social. El autor conviene que el término empresarial puede ser más adecuado al ser un concepto más general “cuyo uso evita, en consecuencia, la discriminación (consciente o inconsciente) de varios tipos y tamaños de empresas” y “propicia una mayor atención investigadora al estudio de empresas públicas, con participación gubernamental y privadas sin ánimo de lucro”. Sin embargo, el uso dado al término “corporativo” en esta tesis se referirá a todas las organizaciones en general, sin prejuicios ni limitaciones por su tamaño y naturaleza, sin referimos exclusivamente a las empresas (también puede tratarse de asociaciones, cooperativas, fundaciones,...) y, de esta forma, haciendo una referencia implícita al término “marketing corporativo” y su significado, con el que estos conceptos se relacionan estrechamente.

- Diferencia y posiciona a la empresa respecto a la compañía (Villafañe, 2004)
- Genera ventaja competitiva.
- Afecta a todos los stakeholders de una compañía (clientes, empleados, inversores) (Melawar y K.)
- Abarca aspectos culturales, ambientales y de comportamiento (Carrillo)

Relacionada con

Imagen corporativa, marca corp., comunicación corp., reputación corp., estrategia corp., cultura corp., identidad visual corporativa y personalidad corporativa.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1. Evolución y concepto de identidad corporativa

En cuanto al concepto de identidad corporativa, este surge en la década de 1960 en Estados Unidos, según Balmer y Greyser (2006).¹³¹ Sin embargo, en la actualidad, las investigaciones académicas sobre la identidad también proceden en muchos casos de Europa, especialmente del Reino Unido. La primera edición especial sobre la identidad corporativa en una revista académica aparece en Europa en el *European Journal of Marketing* en 1997 y una segunda en 2001. Esta literatura suele hacer hincapié en los beneficios económicos y de marketing en términos de posicionamiento y ventaja competitiva que conlleva la identidad (Mínguez, 2000)

Pese a haber un gran número de definiciones sobre la identidad corporativa, a continuación veremos algunas de las definiciones más aceptadas y conocidas según la literatura estudiada¹³².

Tabla 35. Definiciones de identidad corporativa

Fuente	Término	Descripción
Alonso (1993)	Identidad corporativa	El conjunto de instrumentos formales con los que una empresa u organización se identifica públicamente
Van Rekom, van Riel y Wierenga (1991)	Identidad corporativa	El autorretrato de una organización. Las entradas o señales que ofrece por medio de su comportamiento, comunicación y simbolismo”
Dowling (1994)	Identidad corporativa	Conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas
Olins (1995)	Identidad corporativa	La totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma
Selame y Selame (1988) en Mínguez (2000)	Identidad corporativa	La expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros

¹³¹ Balmer y Greyser (2006), distinguen seis tipos de identidad: identidad real, comunicada, concebida, identidad ideal, identidad deseada e identidad de marca (definida por Carrillo (2004) como identidad corporativa + imagen corporativa).

¹³² No obstante, a la hora de definir el concepto de identidad, según Melewar y Karaosmanoglu (2006), hay una gran dificultad para lograr una definición consensuada. Esta falta de claridad en el mundo académico también se refleja en el de los negocios, ya que según las investigaciones de estos autores, muchos ejecutivos confiesan tener poco conocimiento sobre cómo gestionar, controlar o definir explícitamente el concepto. Esto puede ser causado por las distintas maneras de definir la identidad corporativa que, según Mínguez (2000) van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad.

Melewar y Wooldridge, (2001).	Identidad corporativa	Manifestación estratégica a nivel institucional de la visión y misión, respaldada por las estrategias que una empresa emplea en sus operaciones o su producción
Villafañe (2003)	Identidad corporativa	El conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la organización, algunos de los cuales son visibles y otros no.
Melewar y Karaosmanoglu (2006)	Identidad corporativa	Es la representación de una organización a todos los stakeholders. Es lo que hace a una organización única e incorpora la comunicación de la organización, diseño, cultura, comportamiento, estructura, identidad de la industria y la estrategia. Por lo tanto está relacionada tanto con la personalidad como con la imagen corporativa.
He y Balmer (2007)	Identidad corporativa	Los atributos distintivos de la organización referidos a “qué es la organización”

Fuente: Elaboración propia

En las definiciones citadas, vemos la diversidad patente no ya solo en las definiciones propiamente dichas, sino en el punto de vista desde el que acercarse a la identidad. Y es que, para delimitar el concepto de identidad corporativa, cada vez más adopta un enfoque multidisciplinar y estratégico (Van Riel y Balmer, 1997; Balmer, 2001). Según He y Balmer (2007), ha habido un cambio en la conceptualización que se ha manifestado en las siguientes perspectivas:

- De los elementos periféricos a los elementos centrales. La conceptualización de la identidad ha mutado de ser algo afectado por los “elementos periféricos” de las organizaciones (diseño gráfico) a los elementos más centrales de una organización (estrategia, estructura y cultura) Balmer (1995); van Riel y Balmer, (1997); Balmer, (2001).
- De la orientación externa a un enfoque interno y holístico. Se produce un cambio de énfasis en las preocupaciones externas a un énfasis en asuntos internos y la fuente de identidad. Como tal, el área de estudio se ha ampliado para incluir no solo a los clientes, sino también a empleados y otros stakeholders (Olins, 1991; Balmer, 2001; Villafañe, 2003)
- De la táctica a la estrategia. La identidad corporativa y la estrategia corporativa se ven ahora como inseparables. Balmer y Gray (1998) creen que a partir de la una identidad y comunicación corporativa gestionadas de manera efectiva, es posible alcanzar importantes ventajas competitivas. Balmer (2001) también sostiene que la estrategia empresarial debe ser un componente clave de la identidad.

Diversos autores han “personificado” la identidad a la hora de explicar la misma. En este sentido destaca Costa (1995), quien hace un símil entre la identidad corporativa y la personalidad de un individuo: “La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quierase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable, etc. Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo” (Costa, 1995: 42).

Así, la identidad corporativa dota de originalidad a una empresa, distinguiéndola de las demás, haciéndola “única”, en palabras de Melewar y Karaosmanoglu (2006), quienes también aportan un dato esencial en su definición de Identidad corporativa y es que esta afecta a todos los stakeholders de una compañía.

En la definición de Villafañe (2003), por otra parte, la identidad corporativa es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia. Esto implica que, como sostiene este autor, en ella han de converger la historia de la organización, su cultura corporativa y la estrategia empresarial vigente

La diversidad en la concreción del concepto se hace más patente si cabe si vemos, por un lado, definiciones como la de Selame y Selame (1988) en Mínguez (2000), identificando la identidad con una expresión gráfica, por lo que pueden producirse confusiones con la Identidad Visual Corporativa, de la que hablaremos más adelante.

Hay que resaltar al respecto que el concepto de identidad corporativa no tiene un carácter simplemente gráfico o visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también “aspectos culturales, ambientales y de comportamiento” (Carrillo, 2004:74). Según Olins (1995), la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma (quién es, qué hace, cómo lo hace, a dónde quiere llegar).

En esta línea, Mínguez (2000) detecta que la identidad se proyecta en tres áreas visibles, así como en otra área “menos visibles” (como hace referencia la definición de Villafañe, 2003):

- Productos y servicios (lo que hace o vende la organización)
- Entornos (los lugares en que desarrolla sus actividades o ventas)
- Comunicaciones (Los modos en que explica lo que hace)
- Comportamiento (Cómo se comporta con los empleados y con el exterior)

Pese a la variedad de definiciones vistas, a la hora de tomar un punto de vista y definir algunas de las características generalmente aceptadas de la identidad corporativa, es muy interesante la investigación de Balmer (1998), por lo que la tomaremos como punto de referencia. Según este autor, la identidad corporativa es un campo multidisciplinar.

En segundo lugar, es un término utilizado para identificar la esencia de lo que la empresa es y por lo tanto incorpora muchas características únicas de la empresa, tales como la historia, la filosofía, la cultura, la comunicación y la industria en la que la empresa actúa. En tercer lugar, es inseparable de la personalidad corporativa de la organización. Un fuerte énfasis también se sitúa en los valores éticos y culturales (Ind, 1992).

Por su parte, Mínguez (2000) aclara que “la identidad corporativa está determinada por cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa.

Todos ellos son expresiones de la personalidad de la organización y, por tanto, la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento”.

Respecto a la evolución del concepto, en las últimas décadas ha aumentado considerablemente el interés académico y empresarial por la identidad corporativa. Las organizaciones se han dado cuenta de que una fuerte identidad puede ayudarles en su posicionamiento en el mercado, atraer inversiones, motivar a los trabajadores y servir como medio para diferenciar sus productos y servicios.

Así, dentro de la literatura académica existe un consenso creciente en que la identidad corporativa proporciona la base para otros conceptos como la marca corporativa, comunicación corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa (Balmer y Greyser, 2006). Además, estos mismos autores argumentan que la identidad también proporciona la base para el marketing corporativo.

Varios autores se han centrado en esclarecer las principales líneas de investigación existentes respecto a la identidad corporativa. En esta tarea, destaca el trabajo de He y Balmer (1997) quienes en su obra *Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing* realizan un compendio sobre las investigaciones más destacadas hasta el momento sobre el concepto de identidad.

Tabla 36. Investigaciones destacadas respecto a la identidad

Autor	Conclusiones
Abratt (1989)	Primera investigación comprensiva de la identidad corporativa. Integra otros conceptos con la identidad corporativa, como la comunicación e imagen corporativas, siendo uno de los primeros en detectar la estrecha relación entre imagen e identidad y sus posibles brechas. Percibe la identidad corporativa más en términos de auto-presentación de una empresa que como constructora de una base para la creación de relaciones.
Balmer (1998)	Uno de los primeros investigadores en identificar la estrategia y comportamiento organizacional como factores que intervienen en la identidad corporativa, que diferencia claramente de la identidad visual corporativa. Propone la idea de conceptos “asociados” a la identidad corporativa, como la imagen, reputación y personalidad corporativas. Introduce la existencia de múltiples tipos de identidad, así como la posibilidad de que se den brechas en las organización más allá de las de identidad e imagen corporativas, sino también entre los diferentes tipos de identidad que el autor diferencia.
Balmer y Soenen (1999)	Pioneros en proponer un modelo que sintetiza diferentes dimensiones de la identidad, desde múltiples perspectivas. Este modelo es el ACID test, basado en investigaciones empíricas
Bick et al. (2003)	Revisan el desarrollo de la identidad corporativa durante los 90 y su gestión. Diferencian la identidad en términos de características de la organización, en lugar de la auto-presentación de la compañía. Resaltan la diversidad de concepciones tanto académicas como empresariales sobre el concepto de Identidad corporativa.
Kristandl y Bontis (2007)	Relacionan los intangibles, como la identidad, con el capital intelectual y esto domina su investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de He y Balmer (1997)

2.2.1.1.1. Características de la identidad corporativa

Para hablar de características de la identidad, en primer lugar se introduce el término “mix”. Balmer (2001), distingue entre el mix de la identidad (los componentes que la conforman), la identidad en sí (que consiste en estrategia, estructura, comunicación y cultura corporativa)¹³³, según este autor) y el mix de la gestión de la identidad (que encapsula los elementos que deben tenerse en cuenta en la gestión de una identidad: la reputación, el entorno y los stakeholders).

Melewar y Karaosmanoglu (2006) en su trabajo “Seven dimensions of corporate identity” (Siete dimensiones de la identidad corporativa)¹³⁴ analizaron cuáles son los componentes esenciales de la identidad corporativa:

- **Comunicación corporativa.** Desde una perspectiva académica, se ha enfatizado la relación entre la comunicación corporativa y la identidad corporativa (Van Riel, 1995). Melewar y Karaosmanoglu (2006) distinguen entre: Comunicación controlada y Comunicación no controlada (La identidad percibida por los públicos de la organización, esto es, la imagen, es también producto de la comunicación no controlada de la compañía)
- **Diseño corporativo.** Son todas aquellas señales visuales asociadas con una organización específica. Habría que resaltar dentro de este ámbito los programas de Identidad Visual Corporativa (nombre, logotipo y símbolos, color, tipografía, diseño, ...) y su aplicación (entorno compañía, packaging, merchandising, webs, ...)
- **Cultura corporativa.** Está ligada estrechamente con la identidad, más adelante desarrollaremos este concepto más detalladamente.
- **Comportamiento o acciones llevadas a cabo por la compañía.** Donde es posible distinguir entre el comportamiento corporativo, de los trabajadores y de la gerencia de la organización.
- **Estructura corporativa.** Citada por autores como Olins (1995) como un componente fundamental de la identidad corporativa. Podemos diferenciar entre:
 - Estructura de la marca, relacionada con la subdivisión de diferentes formas de mostrar la identidad corporativa a través de una marca: Marca corporativa, Marca individual o de producto y Marca Individual asociada a una marca corporativa.
 - Estructura organizacional: jerarquía y forma de estructurarse la organización en aspectos como la toma de responsabilidades y líneas de comunicación interna, así como la centralización o descentralización de la compañía.
- **Identidad de la industria o sector.** Las empresas que operan en una industria con una identidad clara y fuerte pueden adoptar estrategias muy similares en los ámbitos de la gestión de identidad corporativa y en consecuencia comúnmente

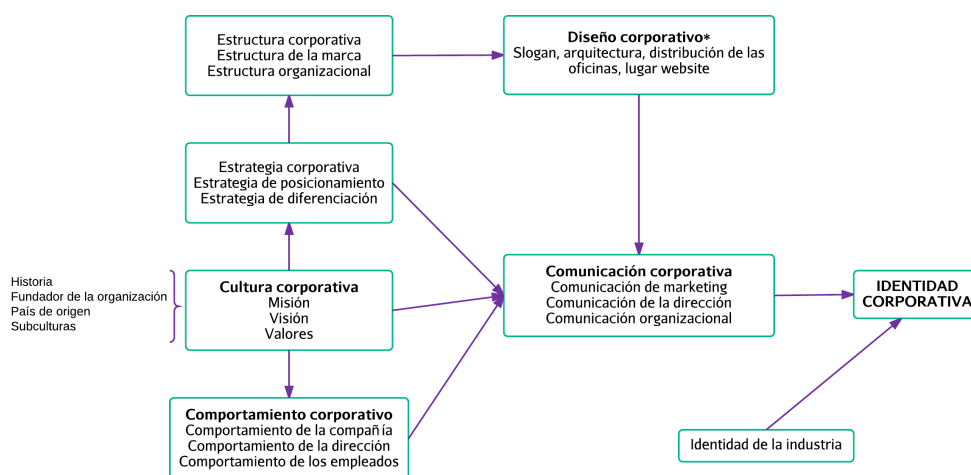
¹³³ En el caso de la cultura adelantamos que es un concepto en torno al cual hay una gran diversidad de opiniones, pues en ocasiones es considerado componente de la identidad por algunos autores mientras que por otros es visto como algo externo, un recurso intangible más, que se interrelaciona con la identidad y permite su definición y desarrollo de una u otra forma.

¹³⁴ El estudio, basado en entrevistas en profundidad a gerentes de diferentes organizaciones, muestra que existe una considerable divergencia en las opiniones relativas a los componentes fundamentales de la identidad corporativa entre los profesionales. La mayoría de los entrevistados coincidían en asociar la identidad con las áreas de diseño y comunicación corporativa, el comportamiento y la estrategia, mientras que no hubo consenso en cuanto a si la cultura corporativa es causa o consecuencia de la identidad corporativa.

desarrollan identidades similares. La influencia de la identidad de la industria es particularmente significativa en la industria química o el sector bancario, según Melewar y Karaosmanoglu (2006),

- **Estrategia corporativa.** Según estos autores, es el sello de los principales objetivos y estrategias de la organización en su mercado, por lo que determina lo que la compañía produce, los beneficios generados, y las percepciones de los stakeholders sobre la misma. La estrategia se basa en la diferenciación y el posicionamiento, estrechamente vinculados con la identidad de la compañía, ya que esta es una manera de distinguir a la compañía de los competidores, como sostiene Villafañe (2003).

Figura29. Elementos que conforman la identidad corporativa



Nota:
*Diseño corporativo (Identidad Visual)

Fuente: Melewar y Karaosmanoglu (2006)

Villafañe (2003), por otra parte, identifica diez atributos de la identidad corporativa. Estos son:

Atributos permanentes de identidad:

- Actividad productiva o identidad sectorial.
- Competencia técnica/ identidad mercadológica.
- Historia de la organización/ identidad diacrónica
- Naturaleza societaria o identidad mercantil.
- Corpus social o identidad social.

Atributos asociados a la estrategia empresa.

- Visión.
- Misión.
- Proyecto empresarial

Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Valores éticos.
- Valores profesionales.

Como hemos visto, a la hora de establecer los componentes de la identidad hay diferentes consideraciones¹³⁵ aunque, la cultura corporativa y la identidad visual (o gráfica) están presentes en la mayoría de los trabajos, por los que en los siguientes apartados nos dedicaremos brevemente a ellos, al estar vinculados de una forma más o menos directa con la Identidad Corporativa.

2.2.1.1.1. Identidad Visual Corporativa

No debemos confundir la identidad corporativa con la identidad visual corporativa. He y Balmer (2007) destacan que la identidad visual corporativa se ha incorporado como una pequeña parte de la identidad corporativa por muchos autores, incluso se ha utilizado de manera intercambiable con este concepto por algunos autores en el pasado, sobretodo en la década de los 70 y 80, quedando claro en la actualidad que la identidad visual corporativa es un elemento entre varios de los componentes de la identidad de una compañía.

Mut y Breva (2004) enfocan dos aspectos de la identidad corporativa que a su vez son complementarios: el conjunto de aspectos profundos que definen la empresa y el conjunto de elementos visuales que identifican la organización. La identidad visual corporativa se encargaría de esto último. Así, según Mínguez (2000), la identidad visual es un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. “Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador¹³⁶”.

Estos se concretan en “un programa que marca unas normas de diseño visual y uso para su aplicación correcta” (Mut y Breva, 2004: 3). Para estas autoras, la identidad visual corporativa es también necesaria para contar con una imagen corporativa, reflejo de la identidad visual corporativa como tal. Por tanto, la identidad visual corporativa puede considerarse un canal para la transmisión de una determinada imagen.

Partiendo de esta base, la identidad visual corporativa es, por tanto, un factor a tener en cuenta en la creación, planificación o reestructuración de una empresa o institución a través de la comunicación (García, 2010). Se trataría, según Costa (1997) de localizar el “ADN” de la corporación, para generar a partir de él toda la estrategia de comunicación y de imagen de la misma.

2.2.1.1.2. Cultura Corporativa

Según Mínguez (2000), la cultura corporativa sería el conjunto de “presunciones” y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. Así, no existe ninguna empresa que no tenga cultura corporativa, pues solo por existir una compañía ya cuenta con ella, pero esto no se suele definir ni utilizar estratégicamente para obtener beneficios.

¹³⁵ El “mix” de Birkigt y Stadler (1986), que consta de tres elementos: comportamiento, comunicaciones y simbolismo. Balmer y Soenen (1999), por su parte, sugirieron los siguientes elementos: mente, alma y voz, mientras que Melewar y Jenkins (2002) distinguen comportamiento, cultura corporativa y condiciones del mercado.

¹³⁶ Como señala González Solas en Mut y Breva (2004), el desarrollo de la Identidad Visual corporativa corre paralelo al desarrollo del moderno concepto de diseño (En 1907, Emil Rathenau, fundador en 1883 de AEG, nombró Jefe de Diseño al arquitecto y diseñador Peter Behrens quien llevó a cabo el primer ejercicio de Identidad Visual Corporativa como tal).

Villafañe (1999) sostiene que una buena cultura corporativa debe provocar que los miembros de la empresa se identifiquen con sus valores a la vez que provocar un clima propicio para la acción en la dirección marcada por la estrategia. También según este autor, la cultura corporativa y la gestión del conocimiento, entendida como, el “resultado del aprendizaje que permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible”, según Carrillo et al. (2009), se están convirtiendo en herramientas de distinción. Para Villafañe, “la cultura corporativa proyecta la autoimagen de la organización”, sin embargo está va más allá, ya que, como sostiene Carrillo, la cultura “está unida a la identidad y es la base para la creación de la marca-empresa” (Carrillo (2004):77)

Aunque no existe una definición comúnmente aceptada de la cultura corporativa, la revisión de la literatura sugiere que hay varios elementos importantes para la misma que son constantes para varios autores (Schmidt, 1995; Melewar y Karaosmanoglu (2006). Según estos últimos, se trataría de: filosofía corporativa, valores, misión, principios corporativos, directrices, historia, fundador/presidente de la compañía, país de origen, subculturas (de diferentes departamentos, divisiones de la compañía, filiales,...) y comportamiento corporativo.

Para Mayo (2001) la cultura corporativa es el resultado de la interrelación de los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas de la organización, los sistemas y procesos formales e informales, la motivación vertical y las redes internas existentes en la organización.

Los recursos humanos de la organización tienen un estrecho vínculo con la cultura. Así, según Dall'Olmo y de Chernatony (2000), la comunicación interna y la formación se pueden utilizar para reforzar la cultura empresarial y aumentar la motivación y compromiso de los empleados en la prestación de servicios, con el consiguiente beneficio en la satisfacción de los consumidores.

La cultura de una organización, por otra parte, es un factor crítico para la diferenciación a través de la relación con los consumidores (Aaker, 2004) y puede considerarse tanto parte indisoluble de la identidad como recurso intangible por sí misma.

2.2.1.2. Valor y gestión de la identidad corporativa

La identidad corporativa genera una serie de beneficios para las empresas. Partiendo de Melewar y Karaosmanoglu (2006), podemos decir que algunos de ellos son:

- Centra la imagen que los clientes tienen de la empresa en cuanto a los aspectos y valores que se quieren proyectar.
- Influye positivamente en los empleados (sensación de pertenencia) y ayuda a atraer posibles empleados cualificados que deseen trabajar para la empresa.
- Ayuda a influir en: poderes públicos, instituciones cercanas, bancos, patrocinadores, inversores, etc.
- Nos posiciona frente a la competencia. Es un importante factor de diferenciación y competitividad.
- Contribuye a generar lealtad del cliente.

Además, según Einwiller and Will (2002) en Melewar y Karaosmanoglu (2006), ciertas características de una identidad corporativa eficaz incluyen una buena reputación, una alta calidad en los productos y servicios de la empresa, un desempeño financiero sólido, un entorno de trabajo armonioso, y una responsabilidad social y ambiental.

Por su parte, García (2010) sostiene que una vez construida la estructura de la identidad, esta debe ser incorporada sistemáticamente en la estrategia y las tácticas de la corporación para desarrollar una imagen global fuerte y singular, sin fisuras. Esta esencia de la identidad transmite valor a la corporación en la medida en que se inyecta en la personalidad y conducta de la misma, como afirma Costa (1999).

Para medir o intentar definir algunos de los intangibles, como la marca o la reputación, existen monitores y rankings, por ejemplo, pero ¿se puede medir la Identidad corporativa? Según Chun (2005), los intentos por medir la identidad hasta el momento han sido dispersos, destacando los siguientes:

- Gioia y Thomas (1996): comparación de imagen e identidad, teniendo en cuenta varios factores intrínsecos de la compañía: región, tipo, dueño, tamaño, estrategia, procesamiento información, tipo de identidad y fortaleza de la misma.
- Van Rekom (1997): medición interna de la reputación a través de una encuesta a los empleados de la organización en la que se hace énfasis sobre la Identidad.
- Balmer y Soenen (1999): desarrollo del Test A.C.I.D. (Actual, Communicated, Ideal, Desired Identity) a través de entrevistas en profundidad, observación y focus group.

Finalmente, la identidad corporativa engloba a la totalidad de la organización, por lo que ha de involucrar a la totalidad de los departamentos y figuras que componen la misma. Es por ello que necesita ser definida por los responsables últimos de la empresa, para ser gestionada y coordinada¹³⁷ por los responsables y directivos correspondientes.

Según Mínguez (2000), la identidad corporativa es proyectada, tanto hacia dentro como fuera de la organización a través de la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa es parte del comportamiento de la organización y es definida como “el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización”¹³⁸, según Mínguez (2000). Al depender necesariamente la identidad de aspectos comunicativos, en su gestión el Director de Comunicación¹³⁹ cobra un protagonismo especial.

Su papel de conector entre los diferentes agentes, internos y externos, que afectan a una empresa, hará viable, según García (2010), el futuro de la identidad corporativa. Esta debe recogerse en un documento llamado Carta de Identidad (Carrillo et al., 2009; Villafaña,

¹³⁷ Esa coordinación “debe tener completa sintonía con los responsables que la conocen y sienten profundamente, aunque es lógico que deban contrastarse opiniones, recabarse datos y elaborarse un estudio en que se refleje todo lo que va a determinar el resultado de la materialización de la identidad”. García (2010).

¹³⁸ “La comunicación corporativa, por tanto, no se refiere solo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. De hecho, la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos” (Mínguez, 2000)

¹³⁹ El DirCom (Director de Comunicación) es un profesional responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, vertical (externa) y horizontal (interna) de una organización. Freixa R., El DirCom y la Comunicación en el siglo XXI, en www.ramonfreixa.com (Página personal del autor)

2003), el cual debe contener un sumario de la historia de la empresa, su visión estratégica, su misión y una síntesis del proyecto empresarial

En resumen: al ser un comportamiento corporativo más, la comunicación corporativa puede considerarse parte de la identidad corporativa, pero al mismo tiempo está muy involucrada en las percepciones externas. Así, la correcta gestión de la comunicación corporativa afecta a la imagen y a la reputación, aunque los contenidos que transmite son los asociados a la identidad de la organización, en la que se enmarcan los compromisos de RSC de la empresa. Todo ello, incidirá directamente en la marca.

2.2.1.3. Identidad corporativa en las cadenas hoteleras

Hemos visto como la identidad corporativa es clave dentro de las grandes organizaciones. Así, la identidad es la base a partir de la que surgen el resto de intangibles relacionados directamente con la comunicación corporativa (Balmer y Greyser, 2006).

Por ejemplo, la cultura y la identidad permanecen vinculadas de manera directa e inseparable, pues han de sustentarse la una y la otra. Sánchez (2004) propone a la estrategia, estructura y cultura como factores claves de éxito en la industria hotelera española. Para este autor, la relación entre estos conceptos y la identidad en la industria hotelera es directa e insoluble, puesto que estos interactúan y se apoyan entre sí.

Por otra parte, en el sector hotelero, sus particularidades (intangibilidad, carácter indisociable, carácter perecedero,...) hacen que elementos como los recursos humanos, como agentes para la producción y entrega del servicio ofrecido por las empresas, sean esenciales para la organización. Citando a Esteban y Reinares (1996), en el sector hotelero primaría la experiencia directa del turista como fuente de percepción -percepción directa de lo que realmente hace la empresa - y las relaciones directas personales –clientes/empleados- como vía eminente de comunicación”, destacando estos autores la gran participación que tiene en la comunicación y generación de la imagen el factor humano dentro del sector hotelero.

En este sentido, durante las pasadas décadas, numerosos estudios desarrollaron el concepto de calidad de servicio en la industria hotelera (Akbaba, 2006; Getty y Thompson, 1994; Knutson et al., 1991; Saleh y Ryan, 1991; Santomá, Vila y Costa, 2008; entre otros). Estos consideran el factor humano¹⁴⁰ como elemento vital para la entrega del servicio bajo premisas de calidad, por lo que se vuelve indispensable una cultura organizacional que apueste por la misma.

La identidad de una cadena hotelera, por lo tanto, estará fuertemente influenciada por la cultura empresarial, donde la calidad será un tema recurrente que influya en la “personalidad” de la empresa hotelera. Así, vemos como elementos como la misión y visión

¹⁴⁰ Hemos de tener en cuenta que, como resaltan Gândara et al. (2014), las cadenas hoteleras presentan altas tasas de rotación entre sus empleados (contratos temporales por la estacionalidad en los meses de mayor demanda, cambio y relevo del personal,...). Al ser el contacto del personal con los clientes de gran relevancia en el sector hotelero, según estos autores la alta rotación afecta la retención del conocimiento existente en la organización. Además, la dispersión geográfica de los establecimientos (unidades de negocio), sería un inconveniente añadido (Hallin y Mamburg, 2007; Boucken, 2002 en Gândara et al. (2014).

de las cadenas se ven empapados por esa orientación fundamental y recurrente en el sector por la calidad¹⁴¹, como vemos por ejemplo en la cadena Paradores.

“La misión y visión de Paradores de Turismo se traducen en una serie de valores que son los que determinan las actuaciones de la empresa y de todo su equipo (Desarrollar un producto turístico de calidad, alentar un desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente,...)

Misión: Paradores es un instrumento de política turística, que proyecta la imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico de nuestro país y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez el motor del conjunto de las acciones dinamizadoras de zonas con reducido movimiento turístico o económico”.

Visión: El objetivo de Paradores es convertirse en una red de hostelería que ofrezca un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con el entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar la imagen del turismo español unida a un desarrollo sostenible”.

De esta forma, la misión, visión o valores de las empresas hoteleras suelen hacer referencia a su personal. Crear una sólida identidad, como síntesis del proyecto empresarial de la cadena hotelera, en el que el elemento humano es de gran relevancia, afectará de manera directa a los empleados tanto presentes como potenciales.

Por último, a partir de la identidad, también aparece la RSC (que a su vez se ve afectada por la cultura corporativa). Este concepto, como hemos visto, está estrechamente vinculado a las tendencias en la protección ambiental y social tanto del entorno externo como interno en las empresas turísticas, para lo que la comunicación se vuelve esencial.

Así, “el compromiso por el desarrollo sostenible y la búsqueda de fórmulas más adecuadas para mantener un diálogo abierto, permanente y sistemático con los grupos de interés, también es una realidad en el sector hotelero /.../ a pesar de la caída de los precios y de la ocupación que arrastra la delicada situación actual económica, (destaca) el esfuerzo realizado por las empresas por mantener una comunicación con los grupos de interés” (Gessa y Jiménez, 2011).

Por tanto, partiendo de una identidad corporativa que incluya una cultura en la que la calidad y los recursos humanos sean considerados, así como elementos de RSC medioambiental o social, se incidirá en la creación de una sólida imagen de la cadena hotelera en la mente de sus stakeholders.

¹⁴¹ Apuntar que existen diversos sellos de calidad turística que validan la apuesta por la calidad. Por ejemplo, en España existe para destinos SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística En Destinos). Para empresas y organizaciones el sello “Q de Calidad Turística Española” desde 1996, tiene el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y el posicionamiento de los establecimientos turísticos. Países como Suiza en 1996, Francia en 2003 o Alemania en 2007, han desarrollado marcas y sellos similares para reconocer la garantía de calidad en la prestación de los servicios que ofrecen los establecimientos certificados.

2.2.2. Imagen

Existe un vínculo profundo entre la imagen corporativa y la identidad corporativa. Por ejemplo, Balmer (2006) considera que la imagen es la percepción colectiva que los stakeholders tienen de la identidad corporativa. Caracterizada por su doble dimensión, tanto interna (proyectada por la organización) como externa (percibida por los públicos), a continuación presentamos un breve esquema para comprender este concepto y seguiremos profundizando en él hasta ver su relación concreta el sector turístico y las cadenas hoteleras.

Tabla 37. Características básicas de la imagen corporativa

Imagen corporativa	
Carácter	Interno / externo (proyección de dentro a fuera)
Procedencia	Organización (proyección)/Stakeholders (percepción)
Definición	Proyección de la identidad de una organización, percibida por sus stakeholders.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones respecto a la organización (Mínguez, Bely y Paolillo), impresiones (sentimientos, creencias) en la mente de los públicos (Dowling) • Depende de experiencias (Andreassen y Lindestad) • Necesita de la identidad para formarse y de la comunicación para transmitirse • Diferencia y posiciona a la organización
Relacionada con	Reputación, Identidad corporativa, Comunicación corporativa, Marca (de producto y corporativa), comportamiento empresarial, RSC, cultura corporativa

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.1. Evolución y concepto de imagen corporativa

La imagen de una organización está relacionada con la cantidad de información sobre ella, según Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993). Sin embargo, según Mínguez (2000) “en realidad, no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas.”

A esto, Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993) suman que los diferentes grupos de stakeholders tienen diferentes imágenes de las organizaciones¹⁴². En cuanto a la definición del concepto, podemos encontrar múltiples acepciones y visiones de la imagen, como las siguientes:

¹⁴² Según Lázara, Sánchez y García. (2007), “La imagen se puede definir de forma general como el reflejo subjetivo del mundo objetivo, la imagen es real, hecho que le permite existir dentro del hombre. Lo que puede explicar cómo diferentes personas pueden obtener una imagen de la realidad más o menos parecida, ella puede ser concebida como un proceso de conocimiento en formación, en la imagen hay conocimiento inmediato que consiste en la abstracción del objeto conocido. Por eso la imagen tiene una esencia común a todos los hombres y es afectada por la experiencia de cada individuo dentro del contexto de determinado ambiente y es influenciada por normas de diferentes culturas y sociedades”

Tabla 38. Definiciones de imagen corporativa

Fuente	Término	Definición
Martineau (1958)	Imagen (corporativa)	la forma por la cual una organización es definida en la mente del consumidor, en parte debido a las características funcionales y en parte por un conjunto de atributos psicológicos
Belt y Paolillo (1982)	Imagen corporativa	La imagen asociada con el nombre de una organización.
Dowling (1994:)	Imagen corporativa	La impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos
Villafañe (1999)	Imagen corporativa	La síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización.
Andreassen y Lindestad (1998)	imagen corporativa	Es una función del efecto acumulativo de la satisfacción o insatisfacción de los clientes una evaluación global de la empresa
Andreassen y Lindestad (1998)	Imagen corporativa (en los servicios)	Es un factor importante que influye en la percepción de la calidad, la evaluación de los clientes en cuanto a la satisfacción con el servicio y la lealtad de los mismos
Mínguez (2000)	Imagen corporativa	Conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización
Calviño (2007)	Imagen	La imagen es el producto de la actividad del hombre, de su intercambio con su entorno, con otros hombres. es el resultado de las experiencias personales (vivencias en la actividad personal) y de las interpersonales (asimiladas como cultura, ideología, valores, gusto, referencias, etc.) La imagen constituye una base orientadora en la regulación del comportamiento.

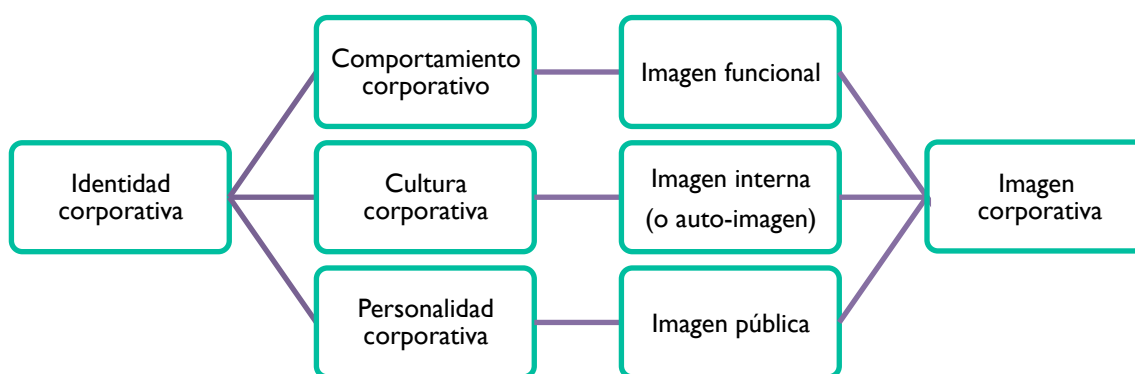
Fuente: Elaboración propia a partir de Mínguez (2000), Abó (2006) y Lázara, Sánchez y García. (2007)

Podemos decir que la imagen corporativa es el resultado de tener un buen comportamiento empresarial, una cultura corporativa bien definida y una personalidad corporativa (resultado de lo que comunica la empresa y de qué modo, mediante la comunicación corporativa principalmente) clara y debe gestionarse tanto a nivel interno como externo (Carrillo et al., 2009), además:

- Se genera en la mente de los públicos (Dowling, 1994)
- Asociaciones respecto a la organización (Mínguez, 2000; Bely y Paolillo, 1982)
- Depende de experiencias de los clientes/otros stakeholders (Andreassen y Lindestad, 1998)
- Relacionada con impresiones, sentimientos, creencias: (Dowling, 1994)
- Síntesis de la identidad (Villafañe, 1999)

Villafañe (2003), por su parte, apunta que “la imagen corporativa es la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización“. De esta forma, la identidad, a través de la cultura, personalidad y comportamiento corporativo, derivaría en diferentes imágenes que, para este autor, conformarían la imagen corporativa“. Así, como hemos visto en el punto anterior y apoyaremos en lo sucesivo, identidad e imagen guardan una estrecha relación.

Figura 30. La imagen como síntesis de la identidad



Fuente: Villafañe (2003)

Sin embargo, hemos de puntualizar que, como sostiene Costa (2003), el proceso se inicia con la identidad corporativa y avanza hasta conformar una imagen corporativa determinada, no es posible emprender el camino a la inversa (partir de la imagen para obtener la identidad). Según Mínguez (2000), es muy difícil tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen suele basarse en “fragmentos”. Así, según este autor es posible que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes:

- **La imagen de empresa:** según Costa (2003), su construcción se vincula estrechamente con la identidad corporativa, entendida como “una estrategia absoluta de comunicación”.
- **La imagen de marca:** se trata de la síntesis de la identidad corporativa con las percepciones o el posicionamiento de la marca. Según Costa (2003) la imagen de marca (denominada también como marca-imagen por este autor) es más fuerte que el signo de la marca en sí mismo, por lo que no hemos de confundirlo la imagen de marca con la personalidad corporativa: conjunto de signos visuales y verbales que la empresa elige para ser identificada y percibida de una determinada manera.
- **La imagen de producto o comercial:** se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

Si estas imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la reputación de la empresa¹⁴³. Por otra parte, Knecht (1986) identifica siete niveles de imagen: imagen de la categoría de producto, de la marca, de la empresa, del sector, del punto de venta, del país y del usuario. Todos estos tipos de imágenes son concebidos, según el autor como asociaciones de la imagen corporativa, y formarían parte de la misma.

¹⁴³ “Imaginemos una organización con una buena imagen de empresa que lanza al mercado un producto que por alguna razón no consigue una buena imagen. En este caso la imagen de producto desmiente y contradice a la imagen de empresa, destruyendo así parte de su valor y poniendo en peligro su credibilidad. El efecto sería el mismo si la imagen que de la empresa tienen los distintos públicos no coincide. Si los inversores tienen una buena imagen, pero los empleados tienen una mala imagen de la organización, esta falta de coherencia planteará antes o después serios problemas a la imagen global de la empresa” (Mínguez, 2000)

En cuanto a la evolución del concepto de imagen, las primeras referencias datan de los primeros filósofos. Así, Aristóteles y especialmente Platón, empezaron a interesarse por este concepto. La imagen era entonces considerada una representación mental, subjetiva del individuo, de una realidad objetivamente existente. Se trataba, por lo tanto, de materia de estudio exclusiva de la filosofía y lo fue así durante muchos siglos. Así, hasta tiempos modernos no empezó a estudiarse la imagen en profundidad y con los aportes que nuevas ciencias, como el marketing o la psicología, podían introducir en el desarrollo de teorías al respecto.

En 1940, con la publicación de la obra de Sartre “L'imaginaire”¹⁴⁴, se introduce el acercamiento teórico desde el punto de vista de la psicología. Sin embargo, en 1956 el economista Kenneth Boulding desarrolla su obra *The image: Knowledge in Life and Society*, siendo el pionero en abordar el tema desde el punto de vista del marketing.

En la obra de Boulding, se establece el concepto de “escala de valores” como determinante de los efectos de los mensajes que se reciben sobre la imagen de un individuo u organización. En este aspecto, Balmer y Greyser (2006), apuntan que Boulding introdujo el concepto de imagen corporativa en la teoría del marketing a nivel corporativo.

Tras dicha obra, la literatura académica respecto a la imagen floreció en las siguientes décadas a través de los aportes de autores como Paivio (1971)¹⁴⁵ o Anderson (1978). Este último, en Lázara, Sánchez y García (2007), relaciona la imagen directamente con las organizaciones, ya que “la imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como resultado del procesamiento de la información llevada a cabo por los miembros del público y en parte por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir el retrato fabricado y proyectado de sí misma”.

Como sostiene Costa (2004), cualquier empresa solamente por el simple hecho de existir, proyecta una imagen. Esta, necesariamente, no solo se centrará en los consumidores¹⁴⁶, sino que también lo hará en el resto de públicos de la organización. Esta imagen que se proyecta hacia todos los públicos y a la que se expone la organización es, según este autor, la imagen corporativa.

Siguiendo con la evolución de la imagen, en este punto, antes de los 90, la imagen se asocia estrechamente a la comunicación corporativa. Según Villafañe (2003), esta comunicación se manifestaba principalmente a través de la comunicación de producto o publicidad y otras relaciones informativas. Así, la imagen queda al servicio y se vincula casi en exclusiva a la comunicación más comercial, especialmente la publicidad¹⁴⁷.

¹⁴⁴ En esta obra, se debate principalmente sobre los conceptos de imagen y de percepción desde el punto de vista psicológico.

¹⁴⁵ Este autor planteó que la imagen se utiliza para referirse a un código de memoria.

¹⁴⁶ Actualmente, la imagen se estudia en su relación con las organizaciones y como construcción humana. Sin embargo, en las primeras obras al respecto, se solía considerar al concepto imagen como un determinante significativo de las ventas de una organización, según Lázara, Sánchez y García (2007), debido a que permite adoptar una actitud favorable para la adquisición de un producto o servicio o para con una marca corporativa, centrándose por tanto los estudios en gran parte en el consumidor final, en lugar de otros públicos de la organización.

¹⁴⁷ El autor cita como causas la crisis publicitaria de los 90 y la mejor amortización de inversiones.

En los 90, además, varios investigadores¹⁴⁸ examinaron qué factores influyen en las impresiones e interés de los solicitantes de empleo a la hora de decantarse por unas empresas en lugar de otras, siendo la imagen clave para ello. También en esa década, Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993) relacionan la imagen de una organización con la cantidad de información existente sobre ella. Un hallazgo en la investigación de estos autores es que los diferentes grupos de stakeholders tienen diferentes imágenes de las organizaciones y que estos pueden tener varias imágenes sobre la compañía no necesariamente relacionadas entre sí. La implicación de estos hallazgos es que, por ejemplo, una organización con éxito puede influir de manera positiva en su imagen como empleadora, independientemente de su imagen general.

Finalmente, con el nuevo milenio, como apunta de nuevo Villafañe (2003), toma el relevo la “cultura del corporate”¹⁴⁹, en la cual la imagen se integra en la gestión de la organización y el valor de esta se asocia cada vez más a los recursos y activos intangibles. En el corporate, la imagen corporativa comparte y cede protagonismo a la reputación corporativa. Sin embargo, esto no quiere decir que la imagen no sea considerada, a todos los efectos, uno de los recursos intangibles más importantes y que mayores beneficios provoca a las empresas.

Así, según Costa, citado en Mut y Brea (2004), “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen)”.

En esta línea, la imagen también ha sido vinculada a la construcción de la marca. Así, para Hatch y Schultz (2001) en la construcción de la marca intervienen la visión, cultura e imagen, que han de estar alineadas en todo momento. Sin embargo, dado a las frecuentes brechas que pueden darse entre estas, los autores proponen el *Corporate Branding Tool Kit* para identificarlas y subsanarlas. Para estos autores la capacidad de relacionarse con los stakeholders a través de la imagen es fundamental, sin embargo, esta relación debe basarse en un feedback e interacción constante.

2.2.2.1.1. Características de la imagen corporativa

Hemos visto en la sección anterior las definiciones de la imagen corporativa para entender este concepto, sin embargo en esta, trataremos de averiguar algo más sobre su construcción y características.

Tal y como recoge Capriotti (1999) existen tres fuentes de información que intervienen de manera determinante en la construcción de la imagen corporativa: los medios de comunicación, las relaciones interpersonales y la experiencia personal.

¹⁴⁸ El primer estudio empírico que relaciona la imagen corporativa y la solicitud de empleo en una determinada compañía es el de Belt y Paolillo (1982). En los resultados de este estudio, las solicitudes de empleo a empresas con una buena imagen eran significativamente más altas que el resto. Schwoerer y Rosen (1989), por su parte, estudian los efectos de la imagen en el “employment at will” (modalidad de contratación empleada en algunos estados de EE.UU., especialmente en los años 80 y 90). Fombrun y Shanley (1990) posteriormente, indican que la imagen es un componente importante en las primeras decisiones de elección de empleo. A su vez Rynes (1991) sugiere que la solicitud de empleo o la intención de trabajar en una empresa están fuertemente basadas en impresiones generales y el atractivo de la organización.

¹⁴⁹ Villafañe (2003, 2004), entiende el corporate como la gestión estratégica de todos los activos intangibles de una empresa.

- **Los medios y canales de comunicación**¹⁵⁰. Se debe distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y aquellos, en cuyo caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es menor.
- **Las relaciones interpersonales**. En este caso el autor destaca la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. Los grupos de referencia, según Capriotti, determinan la conducta del individuo, ya sea porque este acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien utiliza los valores del grupo como pautas que determinan su propio comportamiento. En cuanto a los líderes de opinión son personas que influyen en las creencias y opiniones de los demás.
- **La experiencia personal**. La experiencia personal es la fuente de información más decisiva e influyente en la formación de la imagen de una organización para Capriotti. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización, o indirecta, cuando esa experiencia está relacionada, por ejemplo, con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, sin embargo, su influencia y uso pueden estar “mediatizados” por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas.

Además, las percepciones sobre una organización se reflejan en las asociaciones que se mantienen en la memoria de los consumidores (Keller, 1993). Por lo que, de acuerdo con la teoría de la psicología cognitiva, la imagen funciona como un filtro en la percepción de la calidad, valor, satisfacción de los consumidores así como una simplificación del proceso de toma de decisiones de estos. Así, Grönroos (1988), también sostiene que la imagen corporativa es un filtro que influye en la percepción sobre de la empresa.

De esta forma, la imagen corporativa se establece y desarrolla en la mente de los consumidores basándose en la comunicación y la experiencia, convirtiéndose en algo fundamental para obtener la lealtad del cliente y teniendo un gran impacto en la satisfacción del mismo. Sin embargo la imagen corporativa, además de tener un impacto positivo en la satisfacción y fidelización de clientes, influye en la percepción de la calidad asociada a una compañía por todos sus stakeholders¹⁵¹.

En esta línea Andreassen y Lindestad (1998) afirman que la imagen corporativa es una función del efecto acumulativo de la satisfacción o insatisfacción de los stakeholders (especialmente los stakeholders se refieren a los consumidores) y un factor importante que influye no solo en la satisfacción con el servicio/producto y la lealtad a los mismos, sino también a la percepción de la calidad.

Según las investigaciones de estos autores para los stakeholders con un alto grado de especialización, la imagen corporativa tiene un menor impacto sobre la calidad percibida y la satisfacción del cliente que para aquellos con un bajo grado de especialización. No obstante, la imagen corporativa es el principal motor de fidelización de clientes, incluso para aquellos con un alto grado de especialización.

¹⁵⁰ Capriotti habla realmente en su obra de “medios de comunicación masivos”. Sin embargo, en esta tesis se ha modificado la denominación para hacer referencia a los medios de comunicación en general. En este sentido, hemos de considerar que los tradicionales como prensa, radio, Tv, pierden relevancia frente a Internet, considerado como medio de comunicación, que hace que en la conformación de la imagen corporativa la red de redes tenga, consecuentemente, un gran peso.

¹⁵¹ En el Modelo de Calidad Percibida (Grönroos, 1988) la calidad percibida depende de la calidad esperada (generada a partir de la comunicación, imagen, boca a boca y las necesidades del cliente) y la “experiencia de calidad” (generada a partir de la calidad técnica y calidad funcional).

Por otra parte, de estas investigaciones de Andreassen y Lindestad (1998) también se extrae que en los servicios altamente especializados y adquiridos con poca frecuencia, como puede ser el caso de los viajes, la imagen corporativa, es la principal fuente de lealtad del cliente. Este hallazgo desafía la creencia de que la satisfacción del cliente es la principal vía para obtener su lealtad, sino que esta estaría vinculada con la imagen.

Sea como fuere, un aspecto a destacar es que, según Poesz (1988), sin la ayuda de la imagen, los consumidores tendrían dificultad para decidir qué productos comprar ya que no les es posible conocer todas las posibilidades en el mercado y las características técnicas de los productos, por lo que la imagen corporativa incidirá de manera importante a la hora de tomar la decisión de compra.

En cuanto a los componentes de la imagen corporativa, Chun (2005), haciendo referencia al estudio de LeBranc y Nguyen (1996), afirma que hay cinco factores que componen la imagen corporativa: identidad corporativa, reputación, oferta de servicios, medio físico y contacto personal.

No obstante, para Mínguez (2000), la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables: la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación. No hay consenso como vemos a la hora de plantear los componentes de la imagen, sin embargo vemos como sí la identidad es el único que parece coincidir en las diversas consideraciones de los autores. Este último, Mínguez, además, vincula cada uno de dichos componentes con un nivel distinto de la imagen corporativa:

- **La imagen esencial.** Aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la misma. “Esta imagen emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra especialmente, en la misión y en la visión de la organización.” (Mínguez, 2000)
- **La imagen contextual.** Según este autor, toda organización además de “ser de una manera particular”, “está en un lugar específico”. Las peculiaridades de este contexto (imagen del país, sector en el que opere la organización,...) determinarán una cierta imagen contextual. Esta imagen contextual está formada por un marco político y legal, un marco social y cultural, un marco económico y tecnológico y un marco medioambiental.
- **La imagen factual.** Resultado de la conducta de la organización, consecuencia de una actuación, de un comportamiento. Según Mínguez, parte de la imagen factual es controlada y otra parte no. Esta imagen factual es muy compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, institucional, etc.
- **La imagen conceptual.** “Es la imagen concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone” Por lo tanto, ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial, según este autor.

Villafañe (2003), por su parte, habla también de la imagen intencional, que sería el conjunto de atributos que una organización pretende inducir en la mente de sus públicos a partir de la expresión de su personalidad corporativa. Esta imagen “traduce en términos de imagen corporativa el posicionamiento estratégico de la organización”, Villafañe (2003)¹⁵²

Por último, la formación de la imagen corporativa se caracteriza por ser un proceso complejo. Según Mínguez (2000), “como todo proceso de creación de imagen¹⁵³, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos”. Estos atributos están interconectados y al no ser estos atributos estáticos e invariables, la imagen corporativa puede evolucionar a lo largo del tiempo.

2.2.2.2. Valor y gestión de la imagen corporativa

Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1999). Según Mínguez (2000), la imagen corporativa es necesaria como elemento de diferenciación en mercados cada vez más saturados en los que el consumo muchas veces depende de una pura reacción emocional o afectiva. En esta situación la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad empresarial.

Es por ello que tener una sólida imagen corporativa es fundamental para la empresa. Su valor, por tanto, reside en su fortaleza. No obstante, es frecuente encontrar “brechas” que hacen que la imagen se debilite. Para lograr identificar estas, Hatch y Schultz (2001) propusieron el *Corporate Branding Tool Kit* ¹⁵⁴, que estudia las relaciones entre la cultura corporativa, la visión y la imagen corporativa. Según estos autores, se necesita una cultura corporativa que apoye la visión y confiera credibilidad a la imagen corporativa¹⁵⁵.

Por ello, Villafañe (2003), propone la posibilidad de realizar auditorías de imagen en las organizaciones¹⁵⁶. Su objeto es eliminar la brecha que pueda existir entre la imagen actual de la empresa y la imagen intencional, investigando a través de estas auditorías la imagen actual para poder compararla con la que la organización pretende conseguir. Podemos encuadrar la auditoría de imagen, en el modelo de gestión estratégico de la imagen que plantea el autor, y que estaría compuesto por lo siguiente:

¹⁵² Según Villafañe (2003), la distancia entre las imágenes intencional y corporativa es inversamente proporcional al éxito de la estrategia de imagen.

¹⁵³ Según Lázara, Sánchez, y García (2007), la imagen como modelo mental es una representación de la realidad que guía el comportamiento de los individuos que, además, puede ser múltiple en sus formas.

¹⁵⁴ Puede traducirse como “Kit de herramienta de Branding Corporativo”, pero aquí se mantendrá su nombre en el inglés original. Esta herramienta, sin embargo, no identifica por sí misma los problemas de la marca corporativa pero sí es de gran utilidad para identificar las brechas que puede presentar la misma para poder, en último lugar, resolverlas.

¹⁵⁵ Además, según Mínguez (2000) “el análisis de la imagen corporativa pueda convertirse en algo enormemente complicado, pues además de componentes afectivos o emocionales tan intangibles, hemos de tener presente en muchas ocasiones una heterogeneidad constituida por elementos casi irreconciliables”.

¹⁵⁶ En esta línea, el autor propone el Barómetro de Imagen de las empresas españolas en Latinoamérica (BIELA). http://www.villafane.info/index.php?section=imagen_corporativa

Tabla 39. Modelo de gestión estratégico de la imagen

Etapas	Objetivos	Instrumentos
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual de la empresa	Auditoría de imagen
Configuración de la personalidad corporativa	Adaptar la personalidad corporativa a la estrategia de imagen	Plan General de Marca Identidad Visual Corp. MAGICO Plan I. Cultura
Gestión de la comunicación	Controlar imagen a través de la comunicación	Plan comunic. Corporativa Plan comunicación interna

Fuente: Villafañe (2003)

Sin embargo, la organización ha de plantearse qué clase de imagen necesita (que se correspondería con lo que Villafañe denomina “Imagen intencional), algo que no podrá determinar de manera unilateral, sino para lo cual los stakeholders tendrán “mucho que decir”, según Costa. Y es que, según este autor, gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso.

Para Costa (2003), la imagen se gestiona indirectamente ya que, mientras la identidad y la cultura, como hemos visto en el apartado precedente, proceden de la organización, “la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos”. Por tanto, la gestión de la imagen depende de la gestión de la identidad y, además, está “comprometida” con la gestión de la comunicación: “para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros -la conducta- y comunicada explícitamente por los segundos”. Por ello, Costa (2003), propone la “Auditoría Estratégica Global” de la imagen para definir la imagen intencional de la organización en función de su plan estratégico y objetivos globales, pero también según la imagen que ya existe en los stakeholders a través de impresiones, experiencias, expectativas y exigencias.

Villafañe (2003), por su parte, también incide en el importante rol de la comunicación en la imagen. Este autor considera que en las políticas de la empresa ha de integrarse la comunicación de los recursos intangibles y que, en cuanto a la imagen corporativa “la comunicación es la herramienta del DirCom para controlar la imagen”, proponiendo para ello el Manual de gestión de la imagen y la comunicación (MAGICO)¹⁵⁷.

Finalmente, también los altos cargos de la organización deberán comprometerse en la gestión de la imagen. Según Balmer y Gray (1998), anteriormente la imagen corporativa afectaba de lejos al manager o CEO de la organización, pero, actualmente, se le da una importancia estratégica a ambos, por lo que estas figuras, junto con el DirCom, tendrán que plantear las líneas estratégicas de comunicación para lograr una imagen positiva de la organización percibida por sus stakeholders.

¹⁵⁷ El Manual de gestión de la imagen y la comunicación (MAGICO) propuesto por Villafañe (2004) se componen por los apartados siguientes: plan estratégico de imagen corporativa (Visión estratégica, misión y síntesis del proyecto empresarial, perfil de la imagen actual de la organización y estrategia de comunicación), organización de la Dirección de Comunicación (perfil del DirCom, diseño orgánico y funcional de la DirCom e instrumentos de gestión), normas generales de comunicación (estilo de comunicación, comunicación corporativa, comunicación de marketing, comunicación interna), mapa de públicos y plan anual de comunicación.

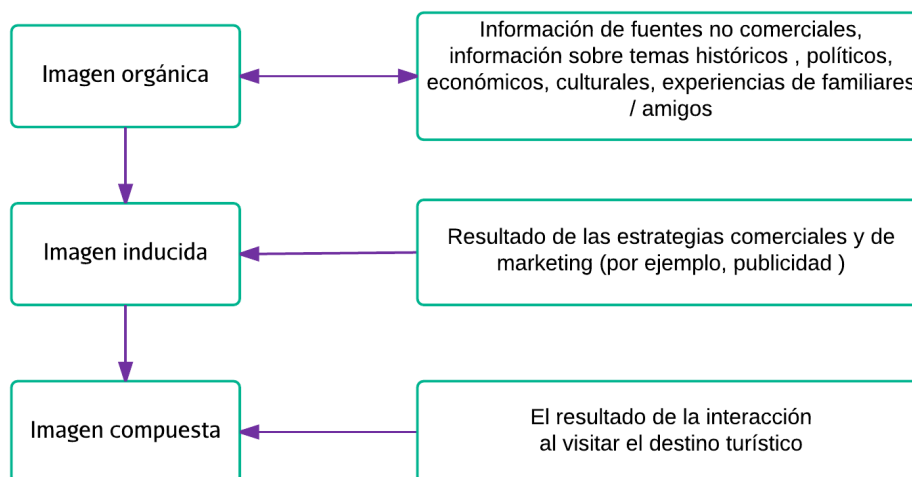
2.2.2.3. Imagen corporativa en las cadenas hoteleras

En la literatura entorno a la imagen en el turismo, podemos diferenciar entre la imagen del destino turístico en sí (Claver, Pereira y Molina, 2009; Kotler, 2011), con la imagen de la empresa turística. La percepción de la calidad, esto es, la calidad percibida por el turista consumidor en el proceso de prestación del servicio está relacionada con sus expectativas previas (calidad percibida-calidad esperada). Así, la imagen como percepción externa de la compañía y sus productos y servicios, es fundamental en la percepción de la calidad y, como tal, fundamental en el turismo.

Grönroos (1984) entiende la imagen como la percepción que tiene el cliente tanto de la organización en su conjunto como de la calidad técnica y funcional a la hora de prestar el servicio, y una dimensión fundamental para evaluar la calidad del servicio, determinará la satisfacción del cliente.

Por último, Kotler (2011), defiende que “la competencia en el turismo implica la creación de imagen” cuando habla de destinos turísticos. Para este autor, las inversiones públicas y privadas¹⁵⁸ en un esfuerzo conjunto para crear imagen y promocionar un destino turístico concreto pasan necesariamente por una congruencia entre la promoción y comunicación, especialmente a través de la publicidad, y el lugar al que se refiere, así como una fuerte orientación al cliente.

Figura 31. Imagen en el turismo



Fuente: Elaboración propia a partir Losada (2010), adaptado de Fakeye y Crompton (1991)

En la imagen del destino turístico, la promoción y comunicación, especialmente la publicidad, según Losada (2010) pueden añadir valor en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva, ya que se basan en la construcción de una imagen efectiva de la imagen.

La calidad de servicio, vinculada a la creación de imagen (Grönroos, 1984; Martín Azami, 2005; Esteban y Reinares, 1996, Santomá, Vila y Costa, 2008), es uno de los valores corporativos más destacados y reseñados en las empresas hoteleras. Según Urtasun (2001: 225) “Entre los activos más valiosos del hotel, destacan los intangibles de la calidad en el

¹⁵⁸ Por ejemplo, según el informe de Banca March 2012, el desarrollo de destinos turísticos en África requiere necesariamente de la colaboración público-privada o PPP (public private partnership).

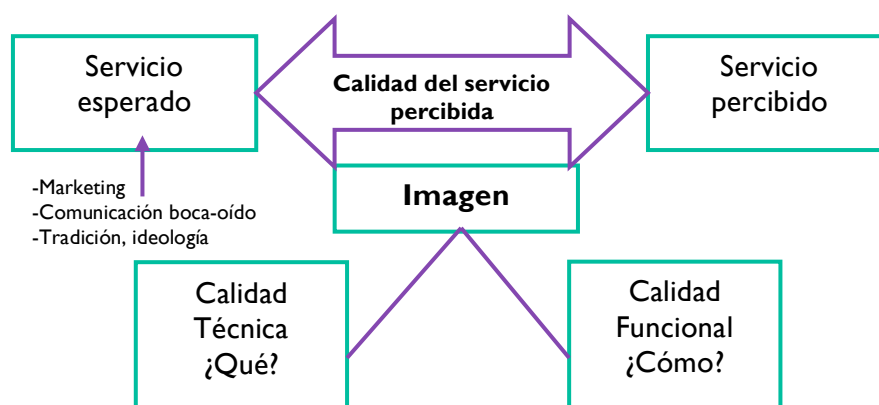
trato personalizado a sus clientes y la reputación o imagen de la empresa”. La calidad, como hemos visto, es uno de los aspectos que más interés han suscitado en la literatura académica y empresarial referente al turismo y las cadenas hoteleras.

Dada su relevancia, se han creado índices para medir esta dimensión, aunque por lo general relacionados con aspectos tangibles. Sin embargo, existen estudios como el Hotels Quality Index¹⁵⁹, que evalúa cinco factores para elaborar un índice de calidad en función de la categoría, tipología y nacionalidad de los clientes encuestados. Cuatro de dichos factores son de experiencia percibida (Atención, Instalaciones, Limpieza, Relación Calidad-Precio), que responden a las dimensiones de la calidad frecuentemente estudiada; y un factor novedoso relacionado con la imagen y reputación (Recomendación del Hotel)¹⁶⁰. Este indicador mide la imagen global que los clientes se llevan del hotel y la predisposición de los clientes a recomendarlo.

Ramón (2010), a su vez, resalta que “la calidad de un servicio implica responder adecuadamente a las necesidades de los consumidores y dar respuesta a sus expectativas previas haciéndolas corresponder con la realidad de las prestaciones recibidas”. Y es que, recordemos que según Costa (2003) “la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos”.¹⁶¹

Balmer y Gray (1998), por su parte, inciden en la importancia de definir unas líneas estratégicas de comunicación para lograr una imagen positiva de la organización percibida por sus stakeholders. Así, en el modelo de medición de calidad de Grönroos (1984) en empresas de servicios la dimensión imagen, entendida como dimensión para evaluar la calidad del servicio, determinará la satisfacción del cliente mediante la comparación de sus expectativas con el servicio.

Figura 32. Modelo conceptual de la calidad de servicio percibida de Grönroos



Fuente: Grönroos (1984)

¹⁵⁹ HOTELS quality Index es índice trimestral que mide, a partir de cinco criterios, la calidad percibida de los hoteles españoles a partir de las opiniones de sus clientes; un resultado mayor a 8, se considera competitivo, y un resultado por encima de 9 es de excelencia. El informe es elaborado por HOTELS quality y Nebrija Business School, en colaboración con ITH y la Federación Española de Hostelería (FEHR).

¹⁶⁰ Es destacable que la media de recomendación de los hoteles españoles es bastante similar independientemente de su categoría.

¹⁶¹ Para este autor la gestión de la imagen depende de la gestión de la identidad y, además, está “comprometida” con la gestión de la comunicación: “para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros -la conducta- y comunicada explícitamente por los segundos”

En el sector hotelero Martin Azami (2005) también define la calidad de servicio percibida por el cliente como resultado de comparar la calidad esperada con la experimentada. La calidad experimentada está determinada, a su vez, con la calidad técnica (de carácter físico o tangible); con la calidad funcional (de carácter intangible, interactiva y referida a la entrega del servicio); y la imagen corporativa, que actúa como un filtro en la percepción de la calidad.

Esteban y Reinares (1996) añade que cuando exista una coincidencia entre la imagen que se está intentado generar y la realidad del propio servicio, ambas vías actuarán como factores potenciadores entre sí, y resalta que los hoteles individuales o las pequeñas empresas no pueden abordar programas de gestión y creación de imagen pero sí es así en el caso de las cadenas hoteleras. Las grandes cadenas fomentan, además, la relación bidireccional entre la imagen y la marca, debido al vínculo entre ambas que autores como Aaker (2004) sostienen.

Por tanto, en el sector hotelero, donde la satisfacción del cliente de una empresa turística está directamente relacionada con la calidad del servicio, la calidad de servicio percibida por el consumidor es fundamental. Conscientes de ello, las cadenas hoteleras gestionarán la comunicación de su imagen vinculándola con la calidad de servicio para que la calidad percibida por los mismos sea la mejor posible y, además, repercuta de manera positiva en la marca corporativa.

2.2.3. Reputación corporativa

La reputación es un concepto analizado desde una gran variedad de ámbitos, como la sociología, el marketing, el derecho, la contabilidad, la economía, la dirección de empresas, etc.

Podemos considerar a la reputación como uno de los principales generadores de valor dentro de la empresa y, a través de ella, la empresa puede tener una mejor relación con sus grupos de interés, es por tanto que, tras ahondar en el concepto, su evolución y características, finalmente analizaremos cómo la reputación es un intangible esencial para las cadenas hoteleras, hoy más que nunca gracias al entorno digital.

Tabla 40. Características básicas de la reputación corporativa

Reputación corporativa	
Carácter	Externo
Procedencia	Stakeholders (percepción)
Definición	Percepciones reconocidas por los stakeholders de una organización basadas en la actuación y el desempeño de esta.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Multidimensionalidad • Construcción a largo plazo (Fonbrum), resultado de un proceso social complejo y de legitimación (Rao) • Fomenta la visibilidad y repercusión mediática de la empresa (Golden y Saxton) • Resultado de las acciones de una organización (Rodríguez, 2004) y su cultura (Villafañe, 2005, 2004) • Genera ventajas competitivas (Barney, Hall y Villafañe) • Basada en percepciones de los stakeholders

Relacionada principalmente con	Imagen corp., marca corp., RSC, identidad corp., legitimación, comunicación con stakeholders, valores corporativos, cultura corp., credibilidad.
---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

2.2.3.1. Evolución y concepto de reputación corporativa

La reputación se ha vinculado históricamente con las percepciones de terceros sobre una persona o cosa determinada. Así, Sócrates, en el siglo V a.C., afirmaba que “el modo de adquirir una buena reputación es esforzarse en ser lo que se desea parecer”.

Partiendo de esta base, se puede apreciar un cambio en el concepto de reputación a lo largo de la historia. Si bien la noción de reputación está en un primer estadio asociada a personas o grupos sociales concretos, posteriormente su horizonte se amplía pudiéndose ser aplicada a entidades y organizaciones. Sin embargo, su evolución como concepto a lo largo de la historia ha estado vinculado a este primer estadio hasta una época reciente.

Uno de los factores que más han contribuido a esta creciente importancia de la reputación son los escándalos corporativos del siglo XXI (caso Enron¹⁶², BP British Petroleum¹⁶³, multinacionales textiles¹⁶⁴, Volkswagen¹⁶⁵, etc.). Por otra parte, en las últimas décadas se ha producido un incremento del número de accionistas y de las empresas que cotizan en bolsa según, Serrano, Sánchez y Fernández (2008). Esto ha provocado una mayor

¹⁶² Enron Corporation fue una empresa de energía norteamericana que, en quince años, llegó a convertirse en el séptimo grupo empresarial de mayor valor de Estados Unidos, mediante tácticas ilícitas y fraudes. Los resultados de la compañía se falsearon hasta que la burbuja no aguantó más y estalló, lo que provocó su bancarrota y dio lugar al mayor escándalo financiero de la historia de los Estados Unidos. Esto tuvo graves repercusiones políticas, llegando a salpicar al presidente del país, financieras, con víctimas de estafa y la pérdida de los empleos de miles de trabajadores y el dinero que estos habían depositado en la compañía y sus fondos de pensiones. También tuvo consecuencias legales, pues tras este escándalo se endureció la legislación en torno al sistema financiero del país. Sin embargo, dicha compañía gozaba de una gran reputación y era un adalid de empresa puntera e innovadora, obteniendo varios reconocimientos al respecto.

¹⁶³ El 20 de abril de 2010, Deepwater Horizon, una plataforma petrolífera contratada por BP y situada en el golfo de México, sufrió una explosión que provocó se hundiera dos días más tarde. El desastre se cobró la vida de 11 personas y originó uno de los mayores vertidos de petróleo de la historia. Esto no solo supuso un desastre económico para la multinacional, que debido al suceso tuvo pérdidas de decenas de miles de millones de dólares, sino que también fue un duro golpe a la imagen y la reputación de la compañía. Según una encuesta que realizó la cadena de televisión CNN, más de tres cuartos de los estadounidenses desaprobaban la manera en que la compañía había estado manejando la respuesta al desastre ecológico y, además, la mayoría de los norteamericanos pensaba que el desastre los afectaría personalmente.

¹⁶⁴ En mayo de 2013, el derrumbamiento de una fábrica textil en Dacca (Bangladesh), se cobró la vida de 1.127 personas y dejó unos 2.500 heridos. En dicha fábrica se trabajaba en condiciones laborales y de seguridad muy precarias para más de 30 multinacionales textiles como H&M, Primark, Inditex, El Corte Inglés, Mango C&A o Benetton. En pocos días se consiguió más de un millón de firmas para presionar a las empresas, que firmaron un acuerdo sin precedentes con IndustriALL Global Union (700 sindicatos de 140 países) para financiar la seguridad de los edificios de la industria de la confección en Bangladesh, mientras que el gobierno del país mejoró su ley del trabajo. Aparte de la pérdida de reputación de estas empresas, la presión mediática y social obligó a las cadenas de ropa a reaccionar.

¹⁶⁵ El 18 de septiembre de 2015, la Agencia de Protección Medioambiental Estadounidense (EPA) descubrió que Volkswagen había manipulado el funcionamiento de sus coches para maquillar las cifras de emisiones contaminantes a la baja. Según la EPA, en circunstancias reales de conducción, los niveles de contaminantes son 40 veces mayores. El escándalo se ha extendido también a Europa, especialmente Tras ello Volkswagen ha reconocido públicamente que hay más de 11 millones de vehículos afectados por el fraude de la medición de emisiones y el CEO de la compañía, CEO Martin Winterkorn, ha sido reemplazado por Matthias Mueller.

regulación por parte de los estados en cuanto a la información y resultados que proporcionan las empresas, pues las pérdidas y las caídas en bolsa de las grandes corporaciones podrían afectar a un gran número de ciudadanos. En estas condiciones, se revela fundamental la necesidad de medir todas aquellas variables que permiten conocer si la gestión de una empresa es buena o mala en un conjunto diverso de ámbitos: económico, social,....

Por todo ello, se ha producido un mayor énfasis en proteger y mejorar la reputación corporativa. Según Ettenson y Knowles (2008), esto se refleja y a la vez es alimentado por el creciente número de rankings sobre compañías reputadas publicados en la prensa de negocios.

Sin embargo, a la hora de abordar la reputación de manera académica, surgen los primeros inconvenientes, pues hay divergencias en torno al significado dado a la reputación. Así, muchas de las definiciones del término pecan de estar basadas en medidas o conceptualizaciones de la reputación poco claras. Es por ello que Chun (2005), sostiene que mientras el término es cada vez más popular, el concepto de reputación, desde una perspectiva académica, permanece poco claro.

Tabla 4I. Definiciones de reputación

Fuente	Término	Descripción
Rao (1994)	Reputación	Es un constructo social resultado de un proceso de legitimación.
Fombrun (1996)	Reputación	Una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales. La habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders. La unión racional y emocional de una compañía y de sus stakeholders. La imagen neta de una compañía para sus stakeholders
Dollinger, Golden y Saxton (1997)	Reputación corporativa	Es un elemento intangible relacionado con la estrategia empresarial de una compañía.
Miles y Covin (2000)	Reputación corporativa	Activo intangible relacionado con la actuación en materia financiera y de marketing de una compañía.
Fombrun y Van Riel (2004)	Reputación	La representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder. La reputación es el reflejo de como las compañías son percibidas entre un amplio espectro de stakeholders. Se trata de una función de cómo las compañías se comunican tanto con los medios como con el público.
Foro de Reputación Corporativa (España)	Reputación	El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona tanto internos como externos, es decir, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Villafañe (2005)	Reputación	Reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere, y con la comunidad en general.
Martín, Navas y López (2006)	Reputación corporativa	La representación colectiva de las acciones y los resultados del pasado y el presente de la organización, que describen su capacidad para obtener resultados valiosos para los diferentes stakeholders.

Fuente: Elaboración propia

Charles Fombrum, considerado el mayor gurú mundial en el ámbito de la reputación corporativa, ofrece varias definiciones del término. En ellas podemos encontrar las acepciones más reconocidas sobre la reputación, como que se trata de la percepción de un amplio grupo de stakeholders de la compañía y no solo de un público en concreto. También Fombrum menciona la inequívoca cualidad comunicativa de la reputación y que en su formación el tiempo es un factor determinante, pues la reputación, nunca se forma de manera inmediata, sino a largo plazo, cuestión que también mencionan Martín, Navas y López (2006) haciendo referencia al pasado y al presente de la organización.

Así, como podemos apreciar, existen diferentes perspectivas a la hora de definir la reputación corporativa. Además, en el desarrollo teórico de la reputación, según Dollinger, Golden y Saxton (1997) han influido una diversa serie de teorías¹⁶⁶ cuya esencia podemos ver reflejada en muchas de las definiciones de reputación propuestas en la literatura académica como la teoría de recursos y capacidades. En ella la reputación es vista como un recurso intangible clave (Grant, 1991).

Siguiendo esta teoría la reputación ha de ser medible, escasa, difícil de duplicar y no sustituible, suponiendo una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Una buena reputación puede actuar como una barrera para la imitación de la firma.

Por su parte, Miles y Covin (2000) añaden la relevancia de la Teoría de los Stakeholders (ver apartado 2.1.2.1. *La teoría de los stakeholders*), por la cual las organizaciones consideran las necesidades e intereses de todos los stakeholders relevantes de la misma. Así, la reputación de una organización es una percepción de sus stakeholders.

Y es que el Foro de Reputación Corporativa (España) insiste en que la reputación es una percepción que tienen sobre una compañía distintos stakeholders. De esta forma, según PwC, en Villafañe (2005), la reputación corporativa de una empresa depende de lo atractiva que esta resulte para sus stakeholders¹⁶⁷. Groenland (2002) añade que la reputación

¹⁶⁶ Otras teorías a las que se refieren Dollinger, Golden y Saxton (1997) son la teoría de juegos (puede aplicarse desde a la creación de alianzas estratégicas hasta la previsión de "movimientos" de la competencia, en la que la reputación es una pista para conocer el comportamiento empresarial), teoría de la economía de la transacción de costes (cuando se buscan partners para una alianza estratégica, una reputación positiva podría reducir los costes de la transacción. Las empresas con una reputación, tanto buena como mala, son más visibles ya que, como hemos visto antes, tendrían una mayor repercusión mediática. Es por ello que los costes a la hora de buscar partners serían menores), y teoría de la efectividad (La literatura referente al concepto de "effectiveness", en lugar de considerar la reputación como una variable independiente que contribuye al éxito empresarial, como en las teorías anteriores, desde esta perspectiva la reputación de una compañía es una variable dependiente de la actuación financiera, la calidad de los productos, la efectividad de los directivos,... Y es una perspectiva en las encuestas encaminadas a realizar el ranking de Fortune).

¹⁶⁷ Rao (1994), además, recoge en su definición la importancia de la legitimación, entendida, según Berger y Luckmann (1966), no solo como la justificación normativa de una organización, sino también como la validez cognitiva de una entidad como deseable, correcta y apropiada en un sistema de creencias y normas compartido ampliamente. Otra definición interesante sobre legitimidad es la propuesta por Parson (1950) quien la considera

corporativa es, en su esencia, un concepto emocional por lo que es difícil de racionalizar y explicitar, coincidiendo con lo enunciado por Charles Fombrum al considerar la reputación como la unión de una compañía y de sus stakeholders no solo a nivel racional, sino también emocional.

Por otra parte, existen grandes diferencias en la manera de ver la reputación según la disciplina desde la que se haga frente. Según Fombrum y van Riel (1997), es posible diferenciar:

Tabla 42. Categorización de la literatura respecto a la reputación

Disciplina	Categorización de la reputación
Contabilidad	Reputación vista como un intangible que puede o debe tener valor financiero
Economía	Reputación concebida como rasgos o señales. Percepción de la organización para los stakeholders externos
Marketing	Reputación estudiada desde el punto de vista del consumidor o el usuario final. Se concentra en cómo se forma la reputación.
Comportamiento organizacional	Reputación vista como experiencias de los empleados o la percepción de la organización por stakeholders internos
Sociología	Reputación vista como una evaluación agregada del desempeño corporativo relativo a las expectativas y normas dentro de un contexto institucional.
Estrategia empresarial	Reputación vista como un activo y barrera de entrada, debido a que esta se basa en percepciones, y estas son difíciles de gestionar

Fuente: Fombrum y van Riel (1997)

Sin embargo, donde sí parece haber un consenso mayor es en la asociación de la reputación con el resultado de las acciones de una organización (Rodríguez, 2004). Así, la reputación es el resultado de un comportamiento corporativo excelente y de tener una sólida cultura empresarial, según Villafañe (2004, 2005).

Finalmente, la reputación, también está estrechamente ligada a la imagen e identidad corporativa. Así, López, en Villafañe (2005) define a la reputación como resultado de la imagen corroborando, al igual que Dowling, la estrecha relación existente entre la reputación y la imagen corporativa¹⁶⁸, ambas consideradas fruto de un proceso de legitimación de la empresa (Rao, 1994).

La imagen corporativa corresponde a las impresiones que tienen los individuos y está relacionada con los mensajes y la comunicación de la organización y, mientras que la reputación tiene un carácter estructural, la imagen depende de la inversión en comunicar. Además, la reputación permite una evaluación rigurosa mientras que la imagen es difícil de objetivar y está relacionada con la naturaleza de la empresa, mientras que la reputación está relacionada con la calidad transmitida, Hall (1993).

Villafañe hace un símil bastante interesante al respecto. Así, Villafañe utiliza una relación gestáltica afirmando que la imagen corporativa es una figura que se proyecta sobre un fondo (la reputación corporativa). Las diferencias entre imagen y reputación, según Villafañe (2001)¹⁶⁹ son las siguientes:

como la congruencia entre los valores que podemos asociar a una organización -en función de sus prácticas y conductas- y las normas de comportamiento aceptables en el sistema social más amplio.

¹⁶⁸ Según Chun (2005), la definición de la reputación usada por autores individuales depende de cómo otros elementos clave, como la identidad e imagen, son definidos.

¹⁶⁹ En resumen, este autor indica que la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa, concretamente en su historia y en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto.

Figura 33. Reputación corporativa VS Imagen corporativa

Reputación corporativa	Imagen corporativa
Fondo acumulado y consolidado	Figura creada y cambiante
Más difícil de conseguir y también de cambiar	Más fácil de hacer y también de cambiar
Más sólida	Más superficial
Carácter estructural, efectos duraderos.	Carácter coyuntural, efectos más efímeros
Es fruto del reconocimiento del comportamiento	Proyecta la personalidad corporativa
Reconocimiento del comportamiento	Resultado de la excelencia parcial
Resultado del comportamiento corporativo	Resultado de las diferentes acciones de comunicación
Genera valor	Genera expectativas
Permite una evaluación rigurosa.	Difícil de objetivar
Se demuestra a través de la respuesta	Se transmite a través de la oferta
Se genera en el interior de la organización	Se construye fuera de la organización

Fuente: Villafañe (2001)

En definitiva, la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos, Fombrun (1996: 72, 2001: 293), Villafañe (2004). A su vez, la reputación guarda un vínculo indiscutible con la gestión de la marca corporativa (Chun, 2005), como veremos en el apartado 2.3. *La marca como punto de encuentro de los intangibles.*

Respecto a la evolución del concepto, posiblemente una de las primeras referencias a la reputación, pese a ser de manera indirecta, es la máxima de Plutarco "No basta con que la mujer del César sea honesta; también tiene que parecerlo". Esta afirmación está ligada a la acepción más primitiva de la reputación, vinculada a las apariencias.¹⁷⁰

En el siglo XV, el término era empleado aun refiriéndose a las apariencias, pero denotando la aprobación de la sociedad y la admiración adquirida. En los siglos siguientes, se asocia la reputación, además, al cumplimiento de las normas y usos sociales establecidos (o a su incumplimiento, como en el caso de los libertinos)¹⁷¹, o con los prejuicios hacia un individuo o cosa en concreto.

De manera más reciente, la reputación ya no se presenta como exclusiva de las personas o vinculada a estas, si no que puede aplicarse incluso a la empresa. En este contexto surge la reputación corporativa en el siglo XX, especialmente gracias a los esfuerzos por identificar a empresas reputadas a través de rankings como el de Fortune en los años 80. Sin embargo, el interés generalizado por la reputación, tanto desde el ámbito académico como empresarial es reciente.

La imagen corporativa se genera en los públicos a corto plazo mientras que la reputación corporativa se forma teniendo una buena imagen de forma sostenida en el tiempo. La reputación no solo se puede evaluar y es mensurable, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones, en cambio la imagen es difícil de medir.

¹⁷⁰ Sin embargo de esta frase se deduce que para aparentar ser algo (honesto), primero hay que serlo. No bastan con las meras apariencias si en realidad no se es de una determinada manera.

¹⁷¹ El libertinismo es un movimiento cultural extendido en Francia en el siglo XVII, pero cuyo origen se remonta al siglo XIII entre Francia, Alemania e Italia cuando hacía referencia al "espíritu libre". Los libertinos, en muchas ocasiones, se esforzaban por mantener su "mala reputación".

Según Villafaña (2005), tres temas de investigación destacan en los múltiples estudios sobre la reputación publicados desde 1958:

- La satisfacción de demandas sociales, representando, según Villafaña, casi un 41% de los estudios. (Calidad del producto o servicio, buen comportamiento financiero, preservación medioambiental,...)
- Capacidades y buena gestión (Satisfacción de las necesidades de los stakeholders, competencias, aptitudes de la organización,...)
- Comportamiento ético (Confianza contractual, confianza en las aptitudes, integridad, credibilidad, calidad de la oferta comercial,...)

Chun (2005), por su parte, centra su investigación en identificar tres escuelas de pensamiento en el paradigma de la reputación (Evaluativa, derivada de las impresiones de los públicos o subjetiva y relacional) y los vínculos de estas con sus conceptos aliados imagen, identidad y marca:

- **Evaluativa:** reputación como la evaluación de los logros financieros de una organización. Se centra en el comportamiento de los inversores, en los rankings como el de Fortune, y asocia la reputación al desempeño financiero y estratégico de la organización. En contra de la escuela evaluativa identificada por Chun, Rao (1994), concluye en sus investigaciones que hay poca evidencia empírica que apoye las creencias ampliamente adquiridas sobre los efectos de la reputación en la actividad financiera, como sí sostienen Fombrum and Shanley, (1990).
- **Subjetiva (“impresional”):** la reputación es concebida como la impresión general de los públicos sobre una organización. Estudia la imagen e identidad, pero liga la reputación con la intención de compra o la identificación de los empleados. Además, se vincula la reputación con la cobertura mediática de una organización.
- **Relacional:** reputación como relación, que puede presentar brechas entre las perspectivas de stakeholders internos y externos. Se centra en múltiples stakeholders, ligando percepciones externas (imagen) con internas (identidad) en la reputación corporativa y a la vez vinculando directamente esta con la identidad.

Además, varios investigadores y académicos analizan la reputación con una visión basada en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Deephouse, 2000), primando los vínculos de esta a la hora de crear ventajas competitivas. En este sentido, la investigación de Hall (1993) vincula la ventaja competitiva sostenible con los recursos intangibles, entre los que destaca la reputación, pero, además, se han estudiado aspectos específicos sobre este intangible, como vemos en la siguiente tabla.

Tabla 43. Investigaciones destacadas respecto a la reputación corporativa

Autor	Conclusiones
Rao (1994)	La legitimación y reputación van de la mano. En algunos sectores, el autor identifica rankings y listados que sirven para legitimar marcas y empresas (por ejemplo, en el caso de restaurantes, guía Michelin; grandes empresas rankings de revistas de negocios como Forbes o Money; en las empresas españolas el ranking MERCOSUR o en el caso de las cadenas hoteleras, rankings como los de HotelsMag o Hosteltur)
Dollinger, Golden y Saxton (1997)	Relevancia de la reputación a la hora de establecer alianzas estratégicas, resaltando el papel de la comunicación a la hora de transmitir la reputación.

Hitt, Dacin y Levitas (2000)	Importancia de recursos intangibles como la reputación a la hora de establecer alianzas estratégicas y joint ventures entre empresas de diferentes países.
Miles y Covin (2000)	El desempeño medioambiental de la organización y las buenas prácticas sociales que lleva a cabo una compañía son un elemento significativo para su reputación.
Walsh y Beatty (2007)	Investigan las dimensiones del concepto de reputación corporativa y proponen una medida de la reputación desde una perspectiva del consumidor en las empresas de servicios, que considera dimensiones como la orientación al consumidor, calidad del servicio, responsabilidad social y medioambiental, buen clima de trabajo, empleados,...

Fuente: Elaboración propia

Es destacable, además, que varios autores, como Ettenson y Knowles (2008), centran sus investigaciones en aclarar los términos marca y reputación y sus diferencias¹⁷². Sin embargo, estos autores aclaran que lo que hace a una organización y sus productos o servicios especiales y “preferidos” es la marca, no la reputación.

2.2.3.1.1. Características de la reputación corporativa

La reputación corporativa es, en la actualidad, uno de los recursos intangibles que más cuidan las organizaciones. Para Hall (1993), la reputación es estratégica y fuente de ventajas competitivas sostenibles, por ejemplo mediante la diferenciación. De acuerdo a ello, Villafañe (2004, 2005) considera la reputación como el intangible con mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas, como también sostienen Carrillo et al. (2009). Además, según Chun (2005) la reputación corporativa afecta a la manera en que los stakeholders se comportan para con una organización, influenciando, por ejemplo, la retención de personal, la satisfacción del consumidor y su lealtad.

En cuanto a las características de la reputación corporativa, podríamos diferenciar:

- **Es un proceso social complejo.** Intervienen diferentes colectivos, grupos de interés o agentes con los que se relaciona la empresa, ya sean o externos. De Quevedo (2001) diferencia entre reputación con grupos internos y grupos externos, que realizan una valoración propia en función de sus experiencias y expectativas. Esta diversidad provoca que cada grupo de stakeholders se fije principalmente en un determinado conjunto de aspectos relativos a la reputación. Miles y Covin (2000) añaden que la reputación de una compañía no se crea de manera aislada, sino que está también influenciada por las reputaciones de otras firmas asociadas a ella, lo que parece justificar la relevancia de los rankings sectoriales de reputación.
- **Carácter tácito.** La reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que evalúan la reputación en ambientes de asimetrías informativas, convirtiéndose en el resultado de un proceso de legitimación social, Martín, Navas y López (2006). Esto contribuye a incidir en la dificultad de la misma y en la ambigüedad que puede darse en ocasiones respecto a ella.

¹⁷² Estos autores concluyen que una fuerte reputación es a menudo el resultado de una buena actuación financiera más que una causa de ella, mientras que en cambio sugieren que las marcas fuertes sí generan mayores retornos financieros.

- **Es el resultado de un lento proceso de acumulación.** Para Petric et al. (1999) la reputación debe recibir una atención constante, pues supone el producto de años de competencia superior demostrada, como también afirman Martín, Navas y López (2006). No obstante, esta puede ser influida por la coyuntura y circunstancias del momento, como por ejemplo, ante escándalos corporativos en un determinado sector.
- **Multidimensionalidad.** La reputación es un factor compuesto de varias dimensiones relacionadas pero independientes, que han de tratarse de manera agregada. Según Dollinger, Golden y Saxton (1997) la reputación es un constructo multidimensional, pero si se daña a una parte de esta, no se daña a la reputación global de la misma forma (por ejemplo, si se daña la reputación del producto al tener este una mala calidad, otras dimensiones no se verían afectadas en el mismo grado). Por ello, estos autores distinguen tres siguientes dimensiones de reputación: reputación del producto, reputación directiva y reputación financiera. Dollinger, Golden y Saxton hacen hincapié en ello y cuestionan los intentos de otros autores de ver la reputación de manera unidimensional, como en los casos de Rao (1994) o Fombrun y Shanley (1990).
- **Es muy difícil de manipular por parte de la propia empresa.** Esto es debido, entre otras razones, a la multidimensionalidad y complejidad social que actúan en el proceso de formación de la reputación. En este aspecto, Standfird (2001) señala que precisamente el valor de una reputación positiva se debe en parte a la incapacidad de la empresa para manipular su propia reputación. Además, para Roberts y Dowling (2002), en Martín, Navas y López (2006), este es uno de los motivos por el que una buena reputación corporativa es uno de los principales responsables de la estabilidad de los resultados financieros, pues es algo que la empresa ha de ganarse por méritos propios y reside en el reconocimiento externo a ella, más “imparcial”.
- **Afecta a la confianza.** La confianza se forma por la interrelación de los stakeholders con la empresa y está directamente relacionada con la comunicación, ya sea preexistente o creada por las partes, así como el conocimiento procedente de una interacción previa (Labarca, 2008:74)¹⁷³. Dicho conocimiento, según esta autora, “vendrá tamizado por la reputación que precede a la contraparte” (McKnight, Harrison, & Chervany, 2006 en Labarca, 2008:75).

Por otra parte, según Fombrun (1996) y Fombrun y Shanley (1990), los elementos que configuran la reputación corporativa son: calidad gerencial, fuerza financiera, calidad de los productos y servicios, innovación, uso de valores corporativos/eficiencia, capacidad de reunir, explotar y retener a gente con talento, responsabilidad social en la comunidad y valor de las inversiones a largo plazo¹⁷⁴.

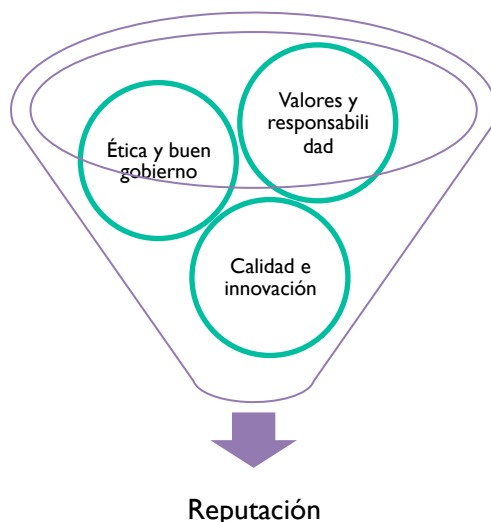
De este modo, tal y como afirma Gutiérrez-Rubí (2005), “la reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida

¹⁷³ “Las personas actúan basadas en sus sentimientos. Existe más probabilidad de que compren productos de compañías en las que ellos confíen, trabajen para organizaciones que ellos respeten y recomienden empresas que les gusten” (Glaeser, 2002 en Labarca, 2008:75).

¹⁷⁴ Precisamente, estos elementos son objeto de estudio en el monitor de reputación corporativa del Reputation Institute y cuyos directores son el propio Fombrun, junto con Van Riel. En España, el Foro de Reputación Corporativa también coincide en varios de estos elementos y considera que “la construcción y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios de calidad, entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo”.

empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders, etc.). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”.

Figura34. Configuración de la reputación



Fuente: Elaboración propia a partir de Fonbrum y Shanley (1990) y FRC

Asimismo, tal y como enuncia Villafañe (2004), una buena reputación exige tres condiciones imprescindibles:

- **Que haya una sólida dimensión axiológica en la empresa.** Debe darse una existencia de valores con un sentido y un significado claros para todos los miembros de la organización y que estos constituyan referencias de conducta para los miembros de la organización en su relación entre ellos mismos y con otros stakeholders de la organización. Sin valores, no hay reputación.
- **Un comportamiento corporativo comprometido.** Exige un cumplimiento incondicional de todo compromiso asumido por la empresa aunque este se haya hecho voluntariamente.
- **Proactividad en la gestión reputacional.** Hacer algo más de lo que la compañía está “obligada” a hacer por norma.

Figura35. Dimensión axiológica de la organización

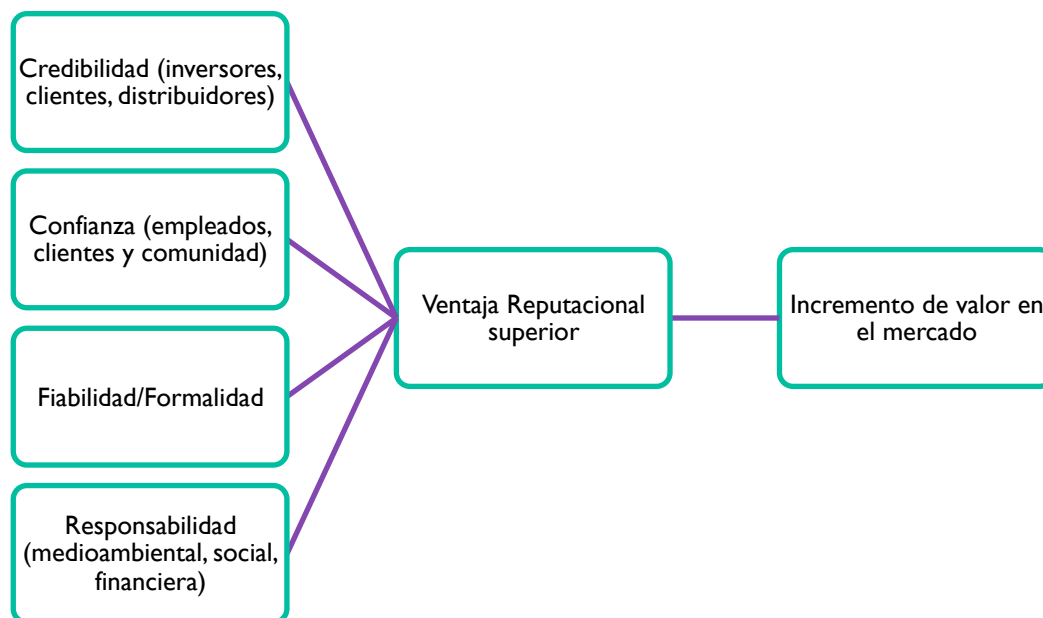


Fuente: Villafañe (2004)

La organización puede generar ventajas competitivas a través de la reputación, como habíamos visto en Barney (1991), Villafañe (2004) o Hall (1993). Así, varios autores sugieren que las compañías con una buena reputación generan más ventajas competitivas sostenibles y es probable que atraiga a más clientes (Groenland, 2002).

Miles y Corvin (2000), por su parte, definen la ventaja competitiva creada a través de la reputación como una función de la credibilidad, fiabilidad, responsabilidad y confianza, aumentada por una actividad respetuosa con el entorno.

Figura36. El impacto de la ventaja reputacional



Fuente: Adaptado de Miles y Corvin (2000)

Debido a esto, se debe gestionar bien la comunicación con los stakeholders para que estos puedan reconocerla y devolverla a la organización en forma de valor añadido. Villafañe, (2005) también incide en la relevancia de la comunicación a la hora de reconocer el comportamiento corporativo. Así, la clave de la reputación sería lograr el reconocimiento por parte de los grupos de interés del comportamiento de la empresa a través de:

- Una base axiológica de sentido y significado al comportamiento de la empresa.
- Un comportamiento superior a la media del sector al menos en cuatro ámbitos:
 - El mercado (Clientes).
 - Los resultados económico financieros (Inversores)
 - La calidad laboral (Empleados)
 - La sociedad (Ciudadanos)
- Una gestión proactiva de la reputación orientada a lograr el reconocimiento de ese comportamiento corporativo, donde la comunicación juega un papel determinante.

Walsh y Beatty (2007), por su parte, confirman que la reputación corporativa, experimentada por varios stakeholders, es fundamental porque ayuda a reducir los costos de transacción, e influye positivamente tanto en variables financieras como en la confianza y lealtad del consumidor (Caruana et al. 2004; Roberts y Dowling 2002; Shapiro, 1983).

Por otra parte, Ettenson y Knowles (2008) añaden que la reputación es una condición previa para hacer algún tipo de negocio con la compañía. Las dimensiones a considerar al respecto son integridad, compañía de confianza, cumplimiento contable, responsabilidad (social, medio-ambiental) y calidad. Según estos autores, estas dimensiones son meros puntos de partida a la hora de generar legitimidad y confianza para una organización.

Las compañías han de tener tres cualidades cruciales para ser exitosas: legitimidad, relevancia y diferenciación, según Ettenson y Knowles (2008), que han de reflejarse tanto en la reputación como en la marca, tanto de producto como corporativa.

La legitimación y reputación van de la mano y se relacionan con la credibilidad de la empresa. A este efecto, Rao (1994) sugiere que las victorias o primeros puestos en rankings de reputación o premios obtenidos por la empresa al respecto legitiman y validan a las mismas, correspondiéndose con la extendida creencia de que los ganadores son “mejores” que lo perdedores.

Mientras que la reputación se basa en señales y corrientes de legitimación a través de los símbolos, tanto señales como símbolos necesitan crear impresiones en las distintas audiencias (Felman y March 1981).

Es posible diferenciar entre legitimación sociopolítica y legitimación cognitiva, Aldrich y Fiol (1994), tratándose esta última de no solo la justificación normativa de una organización, sino también la validez cognitiva de una entidad como deseable, correcta y apropiada en un sistema de creencias y normas compartido ampliamente, Berger y Luckmann (1966) en Rao (1994).

Para Martín, Navas y López (2006), la reputación corporativa es el resultado del proceso de legitimación social de la empresa pero, según Rao (1994), hay poca evidencia empírica que apoye el impacto de la legitimación en la supervivencia de la empresa o como factor para generar una reputación favorable, tal y como también afirman Aldrich y Fiol (1994).

Según Rao (1994), pueden diferenciarse dos corrientes de opinión en las investigaciones sobre las organizaciones:

- **Económica:** se analiza la identidad social de la organización desde la reputación, tratando a esta como un factor crítico en la actividad empresarial (Itami, 1987; Fombrum and Shanley, 1990)
- **Sociológica:** se estudia la identidad alrededor del término legitimación y sus influencias en las oportunidades de la organización.

Sin embargo, este autor matiza que la reputación y la legitimación no han de ser vistos como aspectos divergentes ni competidores de la identidad de una organización sino complementarios a esta.

2.2.3.2. Valor y gestión de la reputación corporativa

La reputación corporativa y la creación de valor están circularmente relacionadas pues la reputación corporativa crea valor y, a su vez, la creación de valor genera una mejor reputación corporativa.

En cuanto a la diferenciación, Balmer y Greyser (2006) apuntan que cuando los productos o servicios de varias empresas son similares en precios y calidades, son las respectivas reputaciones corporativas quienes frecuentemente determinan el producto o servicio adquirido por el consumidor. Además, Roberts y Dowling (2002) también sostienen que la reputación acaba siendo una muestra de la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa, por lo que los consumidores finales se sentirán más atraídos por estos y estarán dispuestos a un desembolso mayor para adquirirlos.

En cuanto a su valor, Villafañe (2005) recoge, todas estas fuentes de valor de la reputación según la relevancia dada a cada punto por CEOs y directivos. De su trabajo se desprender que las tres fuentes de valor más destacadas según el estudio de Villafañe son el aumento del valor bursátil de la compañía¹⁷⁵, el aumento de la confianza de los stakeholders y la captación de empleados con talento¹⁷⁶, lo que demuestra, de manera general, la sintonía entre la opinión de los directivos con las conclusiones de los académicos.

Por otra parte, la necesidad de las empresas de mejorar su actividad financiera ha propiciado según Ettenson y Knowles (2008) que, por ejemplo, estas busquen maneras innovadoras de utilizar el marketing medioambiental (también llamado marketing verde) como una manera de mejorar la reputación y repercutir de manera última en la creación de ventajas competitivas.

En este sentido, según Miles y Covin (2000), las actuaciones medioambientales de la compañía, propiciadas por el contexto social, económico y global a partir de los años 90, se han convertido en un componente de creciente relevancia en la reputación de una compañía. Sin embargo, este tema está más relacionado con la responsabilidad social corporativa, la cual algunos autores llegan a considerar variable de la reputación corporativa. Tal y como afirma Villafañe (2003), no hay que confundir la influencia que la responsabilidad social corporativa tiene en la reputación corporativa con la propia reputación.

No obstante, es cierto que algunas compañías se centran en la estrategia medioambiental para obtener ventajas competitivas gracias a la creación de valor para los consumidores, en especial aquellos segmentos más sensibles (defensores del medio natural, etc.) a través de una estrategia de diferenciación a través del denominado “marketing verde”.

Y es que la reputación se basa en la información y por lo tanto, sin información, los grupos de interés de una empresa jamás podrán percibir la reputación de esta, así, de nada sirve hacer las cosas bien en materia de reputación si no lo damos a conocer a nuestros stakeholders, según Villafañe (2004)¹⁷⁷. De esta forma, para Dollinger, Golden y Saxton (1997) ser bueno no es suficiente si no se comunica o si esta comunicación no se adhiere a la reputación de la compañía, por lo que es necesario construir y promover la visibilidad de la reputación.

¹⁷⁵ Según Fombrun y Shanley, una buena reputación es importante para informar a los stakeholders sobre el atractivo de la empresa en cuestión o ante la posibilidad de atraer a potenciales inversores. En este sentido, Fombrun y Shanley afirman que la reputación facilita la creación de valor y riqueza en las empresas al proporcionar tres beneficios estratégicos valiosos: permite reducir costes, incrementar los precios y puede crear barreras a la competencia. Roberts y Dowling (2002), también consideran que una buena reputación es valiosa tanto para lograr ventajas de diferenciación como en costes.

¹⁷⁶ Gatewood, Gowan y Luteschalager (1993) han estudiado el proceso de toma de decisiones de los aspirantes a ocupar puestos de trabajo y su relación con la reputación de la empresa. Según estos autores, cuanto más reputación tenga una compañía, creará más deseo y admiración a los potenciales trabajadores.

¹⁷⁷ Generalmente, esta información procede de fuentes secundarias en lugar de primarias. (Villafañe, 2005).

Así, al amparo de esta importancia dada a los sistemas de evaluación, en la actualidad existen diversos monitores y rankings que persiguen evaluar la reputación corporativa de diferentes formas. En este sentido, algunos de los más conocidos son el Ranking Fortune, la evaluación del Reputation Institute o el Monitor empresarial de reputación corporativa en España MERCO, entre otros¹⁷⁸.

Estos sistemas no consideran las mismas variables ni tampoco hay acuerdo sobre cual deber ser el coeficiente asignado a cada variable, por lo que se considera que cada uno de ellos evalúa la reputación de una manera propia¹⁷⁹. Sin embargo, se ha demostrado que las empresas que lideran los rankings de reputación corporativa han aumentado de forma significativa su valor en bolsa (Villafañe, 2004).

Por otra parte, en los resultados de los monitores y rankings, de manera general, las organizaciones con los niveles más altos de beneficios y las mejores políticas de comunicación tienen mejores posiciones.

En este aspecto Yoon et al. (1993) afirman que se debe gestionar bien la comunicación de la reputación a los grupos de interés para que estos puedan reconocerla y devolverla a la organización en forma de valor añadido. No olvidemos que, según Fombrun y Shanley, una reputación positiva es importante para la ventaja competitiva porque informa a los stakeholders sobre el atractivo de la empresa en cuestión.

En cuanto a la reputación en los medios, Balmer y Gray (1998) añaden que un impacto negativo en la reputación es más frecuente y considerable debido a una mala relación o aparición en los medios que un impacto positivo por esta misma causa. En relación a ello, Dollinger, Golden y Saxton (1997) sostienen que las empresas con una reputación, tanto positiva como negativa, recibirán mayor cobertura mediática¹⁸⁰.

Finalmente, Ettenson y Knowles (2008), inciden en el cambio que ha supuesto Internet, propiciando que la organización sea “transparente” debido a la profusión de bloggers, webs, etc que hacen que la organización ya no mantenga una relación “distante” con sus stakeholders y estos puedan comunicarse entre sí. Profundizaremos en este aspecto de la reputación en el apartado 3.3.1.2. El auge de la reputación online.

2.2.3.3. Reputación corporativa en las cadenas hoteleras

La reputación es un capital enormemente valioso para las empresas hoteleras. Como sostiene Urtasun (2001: 225), la reputación en el sector hotelero es un activo muy importante que aumenta el poder de mercado de las empresas existentes, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.

178 Algunos de los más destacados monitores y rankings de reputación son el Global Most Admired Companies Fortune, 1983 Estados Unidos; Review 200 Far Eastern Economic Review 1993 Asia; Britain's Most Admired Companies Management Today 1994 Reino Unido; Reputation Quotient, The Wall Street Journal 1999 Estados Unidos; World's Most Respected Companies Financial Times 1999 Reino Unido; Merco: Monitor Español de Reputación Corporativa 2001. España (Fuente: Villafañe, 2004)

179 Según el MERCO, la ética y la responsabilidad social corporativa son las variables que más influyen en la reputación, por ejemplo.

180 Rao (1994), por otra parte, afirma que Incrementos iniciales en la reputación son más relevantes que incrementos en la misma a posteriori, por lo que desde el principio ha de tenerse en mente la necesidad de una óptima gestión de la reputación corporativa.

Esto explica que en un mismo destino turístico convivan pequeñas empresas hoteleras junto a “cadenas hoteleras multinacionales que garantizan un servicio profesional basado en la reputación. El resultado es que las empresas hoteleras de reconocido prestigio¹⁸¹, cobran por servicios similares precios muy superiores a los del resto de empresas” (Urtasun, 2001: 225). Por tanto, Santomá, Vila y Costa (2008) afirman que la industria hotelera está altamente influida por las opiniones y valoraciones hechas por los clientes.

Con los cambios dados en el turismo en general y en el sector hotelero en particular, donde la importancia de Internet, tanto en la venta directa (debido al gran peso de la distribución online en el sector, principalmente a través de las OTAs, y la existencia de empresas turísticas que ofrecen sus servicios exclusivamente online guías de viajes online, aplicaciones,...), como en la comunicación con los diferentes stakeholders, desde clientes a empleados o accionistas, el canal online cobra una importancia fundamental también en lo que a reputación se refiere.

Siguiendo a Rauch (2014), la gestión de la reputación es clave para el sector turístico, y en especial dentro del subsector de la hospitalidad (alojamiento y restauración) y es una de las principales tendencias a la que sectores como el hotelero se enfrentan, especialmente en el ámbito online. Así, trataremos la reputación en la red de manera detallada en el punto 3.3.1.2. El auge de la reputación online y sucesivos.

2.2.4. Responsabilidad social corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es uno de los conceptos más recientes de los que conciernen al entorno de los recursos intangibles dentro de la organización. La RSC permite generar ventajas competitivas y potenciar otros recursos de la organización como la imagen, la reputación y la marca, siendo la RSC no la meta, sino más bien el camino a seguir para lograr una mejora en estos aspectos y en las relaciones de una organización con sus stakeholders. En el presente epígrafe, partiendo del concepto y sus características, ahondaremos en cómo la RSC se concreta finalmente en las empresas hoteleras.

Tabla 44. Características básicas de la responsabilidad social corporativa

Responsabilidad social corporativa	
Carácter	Interno
Procedencia	Organización
Definición	Compromiso voluntario de una organización de actuar de manera responsable, más allá de los imperativos legales, que repercutiendo de manera positiva en su entorno, y propiciando el cumplimiento de las expectativas de sus stakeholders, tanto internos como externos.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariedad • Finalidad (relación con los stakeholders) • Acciones planificadas. Generan valor para la organización. • Conjuga aspectos sociales, económicos y medioambientales • Inversión estratégica de la empresa • Permite fortalecer la imagen, aumentar la reputación y establecer un vínculo entre los stakeholders y la marca.

¹⁸¹ Los primeros puestos de los rankings de cadenas hoteleras coinciden con aquellos de reputación como el MERCOS sectorial de turismo.

Relacionada principalmente con	Reputación, legitimidad, imagen corporativa, identidad corporativa, valores corporativos, imagen de marca, marca corporativa, cultura corporativa, moral/ética.
---------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

2.2.4.1. Evolución y concepto de responsabilidad social corporativa

La RSC es cada vez más tenida en cuenta por las compañías. En este sentido, Marín (2004) afirma que la incorporación de la Responsabilidad Social al comportamiento empresarial puede obedecer a la búsqueda de una mayor ventaja competitiva, bien ante la aparición de nuevas demandas de los consumidores o bien como reacción a la estrategia de los competidores. A esto Jáuregui (2009) añade que la observación y mediatización de la empresa debido a la sociedad de la información ha contribuido a que las empresas respondan llevando a cabo políticas de responsabilidad social.

Alvarado afirma que el concepto de RSC ha sido considerado difuso y con límites poco claros debido a la gran diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre responsabilidad social, que hacen que existan varios marcos referenciales para explicar las dimensiones del concepto.

En este sentido, Jáuregui (2009) apunta que la Responsabilidad Social ofrece un variado panorama de prácticas, sistemas de información y signos externos que solo pueden ser juzgados en el contexto del país, sector económico y de la empresa concreta en los que se realizan. Así, actualmente el término es una especie de “gran paraguas”, como sostienen Carrillo et al. (2009), bajo el cual cabe un variado conjunto de enfoques, conceptos, iniciativas y prácticas. Esto ha generado también un número importante de definiciones del término responsabilidad social empresarial.

Tabla 45. Definiciones de responsabilidad social corporativa

Fuente	Término	Definición
Davis (1973)	Responsabilidad social corporativa	La consideración de la empresa de, y en respuesta a, aspectos que van más allá de los estrechos requerimientos de la empresa... [para] lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca
Jones (1980)	Responsabilidad social corporativa	Es la noción de que las corporaciones tienen una obligación, que debe ser voluntariamente adoptada, hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones [tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas] y más allá de la prescrita por la ley y el contrato sindical.
Libro verde (Comisión Europea)	Responsabilidad social corporativa	La integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
Enderle y Tavis (1998)	Responsabilidad Social Empresarial	La política y práctica de la implicación social de una corporación sobre y más allá de sus obligaciones legales en beneficio de la sociedad en su conjunto.
Van Marrewijk (2003)	Responsabilidad social corporativa	Actividades (voluntarias por definición) que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en la operación de los negocios y en su relación con sus

			stakeholders en función de los niveles de ambición de sostenibilidad de la empresa.
Watson y MacKay (2003)	Responsabilidad Social Empresarial		Las distintas formas en las que las empresas intentan integrar sus obligaciones sociales y medioambientales en sus actividades de negocios.
Abó (2006)	Responsabilidad Social Corporativa		Aproximación a la gestión de la empresa en donde se sostiene que además de buscar maximizar la rentabilidad de los accionistas, la empresa debe involucrarse en acciones que beneficien a sus empleados, sus consumidores y a la sociedad en general
Carrillo et al. (2009)	Responsabilidad social corporativa		Conjunto de políticas que las organizaciones desarrollan en su afán de respeto hacia el entorno, siempre y cuando estas no respondan a obligaciones legales, y se realicen para fortalecer el capital intangible de la organización.
Jáuregui (2009)	RSC/ (indistintamente)	RSE	Ámbito de relaciones internas y externas de la empresa con todos sus grupos de interés (stakeholders) con los que construye un marco de colaboración justa y sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir de Abó (2006), Alvarado (2008) y Carrillo et al. (2009)

Como hemos podido observar, los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) parecen utilizarse de manera indistinta. No obstante, si atendemos a su origen, hay una pequeña diferencia de significado. La RSE se refiere a la empresa, mientras que la RSC se refiere a la corporación, incorporando esta última a todas las organizaciones, empresariales o no, e independientemente de su tamaño.

Mientras que algunos autores prefieren y defiende el uso del término Responsabilidad Social Empresarial (Alvarado, 2008), otros emplean el de RSC (Villafañe, 2003). En la presente tesis se empleará por tanto el término Responsabilidad Social o Responsabilidad social corporativa, sin entrar en el debate en cuanto al empleo de una u otra opción y escogiendo esta al representar de manera genérica el concepto sin matices que excluyan a organizaciones diferentes de la empresa.

En cuanto a las definiciones de la Responsabilidad Social presentadas, de ellas se desprende que esta es el conjunto de políticas que las organizaciones desarrollan en un afán de respeto con el entorno (Abó, Carrillo). Este conjunto de acciones no responden solo a las obligaciones legales de la compañía (Carrillo, Davis, Enderle y Tavis, Jones), sino que se adoptan voluntariamente (Libro verde, Jones), involucrando preocupaciones sociales y medioambientales (Libro verde, Watson y MacKay). De esta manera se mejora la percepción que los stakeholders tienen de la compañía (Jáuregui, 2009) y ayuda a la entidad a mejorar su reputación, como afirman en su obra Carrillo et al. (2009).

Así, el compromiso de contribuir activamente y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas añade valor y puede ser fuente de ventajas competitivas (Marín, 2004), por lo que el objetivo general por parte de las empresas al adoptar políticas de responsabilidad social es mejorar la situación competitiva (CEMEFI), en lo que, como puntualiza Gutiérrez-Rubí (2005), no se trata de “filantropía desinteresada”.

Además, el uso de las prácticas de responsabilidad social es altamente positivo para la rentabilidad de las compañías en su estrategia a largo plazo. Para Marín (2004), la clave de la Responsabilidad Social, entendida como inversión a largo plazo, reside en la existencia de responsabilidades (de la empresa) derivadas de su condición de agente económico y como consecuencia de su interacción con la sociedad a través de diferentes grupos de interés. Esto encamina a la organización a la búsqueda de la excelencia empresarial por criterios de legitimidad.

Por otra parte, según Windsor (2006), lo que comúnmente se entiende como RSC en ocasiones es estudiado desde dos dimensiones enfrentadas:

- **Teoría ética de la responsabilidad** (que el autor vincula con el altruismo y la buena voluntad)
- **Teoría económica de la responsabilidad** (relacionada con marcos morales y filosofía política de la empresa y el mercado)

Aunque a priori estas teorías puedan ser compatibles, en ocasiones se enfrentan entre sí. En el antidumping¹⁸², por ejemplo, chocan la concepción económica y ética de la RSC: algo económicamente legal como el antidumping puede perjudicar a los trabajadores, por lo que en dicho caso no sería una actuación ética, y demuestra que las organizaciones han de pensar más allá de los imperativos legales.

Windsor (2006), por otra parte, defiende lo que él denomina “ley de hierro de la responsabilidad”, según la cual si una organización o sector ofende suficientemente a la sociedad, sigue un aumento en la regulación legal. La regulación y seguimiento gubernamental también seguirán si esta ofensa continua. En este sentido, podemos ver como en 2002 en EE.UU. tras los escándalos corporativos de empresas como Enron se promulgo la ley Sarbanes Oxley¹⁸³ mediante la cual las firmas no responsables han de reformarse o desaparecer.

En cuanto a la evolución del concepto, uno de los mayores referentes del marketing como disciplina, Peter Drucker, afirma que los orígenes de la actual responsabilidad social corporativa, también denominada RSC, se remontan a finales del siglo XIX y principios del XX (Drucker, 2001).

En 1899, Andrew Carnegie popularizó los principios de caridad y filantropía que ejercía como parte de sus negocios. Un par de décadas más tarde, hacia el año 1920, se hizo habitual que algunos importantes empresarios, como Rockefeller o Henry Ford, recurrieran a donaciones para tener una mayor aceptación y mejorar su imagen pública. Aunque estas prácticas seguían sin ser de responsabilidad social propiamente dicha, con ellas se iniciaba una apertura de la empresa al exterior, a la sociedad, repercutiendo de manera positiva en esta así como ella repercute en la empresa.

Alvarado (2008) recoge que, pese a que antes de la Segunda Guerra Mundial “la dimensión social de las actividades económicas ya estaba en la agenda académica”, el

¹⁸² Acción legal destinada a proteger los mercados internos de la competencia desleal proveniente del exterior, derivada del uso de precios que no cubren los costos de producción.

¹⁸³ La Ley Sarbanes Oxley, 2002, también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversor, nace en Estados Unidos con el fin de hacer un seguimiento a las empresas que cotizan en bolsa. Su finalidad es evitar fraudes y proteger al inversor. Esta ley afecta a todas las empresas que cotizan en NYSE (Bolsa de Valores de Nueva York), así como a sus filiales.

comienzo del estudio formal de la Responsabilidad Social es comúnmente ubicado en torno a las décadas de 1950 y 1960. Por ejemplo, en 1953 Howard Bowen, como postula Carroll (1979), publicó su libro *Social Responsibilities of the Businessmen*, iniciando lo que este último autor llamó el periodo moderno de literatura sobre el tema.

No obstante, en 1962, Friedman formuló una serie de cuestiones sobre los límites de la responsabilidad social bastante polémicas. Este autor exponía que lo responsable desde la empresa era preocuparse del retorno de la inversión y la maximización de beneficios para accionistas y propietarios, por lo que destinar recursos fuera de este objetivo era irresponsable por parte de los gestores de las compañías. Así, el único objetivo de la empresa, para este autor, era el beneficio económico, y el ámbito de actuación “responsable” se limitaba al cumplimiento de la legislación vigente.

Esta postura, ha sido ampliamente debatida y criticada por numerosos autores (Alvarado, 2008; Villafañe, 2004; Miles y Covin, 2000), Freeman, 1984; Anshen, 1970,...), si bien, ha sido seguida por numerosas empresas a lo largo del siglo XX. No obstante, según Miles y Covin (2000), hay una creciente evidencia de que ser socialmente responsable y cumplir este objetivo (maximización de los beneficios) es compatible y que, además, crea una ventaja para la compañía.

También en oposición a Friedman, Anshen (1970) en Fontaneda et al. (2007), habla de un “contrato social” entre las empresas y la sociedad, al surgir nuevas demandas de la sociedad para con las empresas. Además, con la aceptación creciente de la teoría de los stakeholders por parte de académicos y altos cargos de las organizaciones, queda patente que la empresa ya no solo debe ceñirse a “cumplir” con públicos internos como los accionistas (shareholders), sino que debe ampliar sus miras al conjunto de la sociedad y a una mayor implicación de las partes interesadas de la organización.

Freeman (1984), por su parte, sugiere que la teoría de los stakeholders se relaciona con la idea de responsabilidad social corporativa. Esta opinión ha sido apoyada por otros investigadores como Barnett (2007), para quien la influencia de una empresa en los stakeholders puede constituir el eslabón perdido entre la responsabilidad social corporativa y la gestión financiera de la empresa, o Carroll (1999), que sugiere que la teoría de los stakeholders ofrece un buen punto de partida desde el que los académicos puedan comprender mejor cómo la sociedad ensalza o hace caer la legitimidad de una empresa.

La legitimidad que en el pasado estaba basada en la propiedad y capacidad de gestión de las empresas está siendo reemplazada por nuevas exigencias en materia de responsabilidad social corporativa (Stanford Research Institute, 1982: 58) por parte de los stakeholders. Así, se produce un cambio en la concepción de la RSC como algo superfluo y que no obedece al objetivo de proporcionar valor económico a empresa y accionistas, a otro en el que se concibe la RSC como un recurso intangible susceptible de aportar valor y ventajas competitivas para la compañía

La RSC también afecta a la percepción del consumidor sobre la calidad de los productos (Madrigal, 2000; Sen and Bhattacharya, 2001), la atracción o retención de los empleados (Moskowitz, 1972; según Brammer y Pavelin, 2006), el acceso al capital (Hart, 1995), y la creación de vínculos con los stakeholders (Laplume y Sonpar, 2008), entre otros. Pero es su relación con la reputación donde ha proliferado el trabajo teórico y empírico en torno a este concepto. Así, la literatura ha prestado una especial atención en la relación entre RSC y reputación (Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002; Brammer y Pavelin, 2006).

2.2.4.1.1. Características de la responsabilidad social corporativa

El Libro Verde de la Comisión Europea, relativo a la responsabilidad social de las empresas, es una de las referencias obligadas en lo que a Responsabilidad Social se refiere. En él, se pone énfasis en varios aspectos claves que caracterizan la responsabilidad social: la voluntariedad del concepto, el enfoque de sostenibilidad al combinar los aspectos económicos, sociales y medioambientales de la actuación empresarial, y la integración de la RSC tanto en la actividad empresarial como en las relaciones con los grupos de interés.

- **El concepto de la voluntariedad de adoptar la RSC.** Las empresas no solo optan voluntariamente por la RSC, también son ellas las que actúan como iniciadores y promotores del concepto. La RSC comprende todo tipo de actividad que se realiza adicionalmente a las obligaciones empresariales ya existentes por la regulación jurídica. Así, las políticas de responsabilidad de la empresa han de ir más allá de aquella exigida en virtud de la regulación aplicable en materia social y ambiental. Consecuentemente, la observación rigurosa de la legislación vigente es el punto de partida de la responsabilidad social corporativa. Pero en modo alguno, las prácticas de RSC pueden utilizarse como forma de sustituir o evitar la exigencia de la regulación en materia social y ambiental (Abó, 2006).
- **El concepto de sostenibilidad como contenido y fin de las medidas de RSC.** La responsabilidad principal de la empresa sigue siendo la económica, pero admite que avanza paralelamente a los aspectos sociales y medioambientales, los cuales también cuentan entre la responsabilidad de las empresas.
- **La integración de la RSC en la actividad empresarial.** La RSC es una inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos y sus actividades. Por consiguiente, la RSC no es un complemento adicional a las actividades de una empresa sino la manifestación de la propia naturaleza de la empresa del cómo hace y gestiona sus negocios.
- **La integración de la RSC en las relaciones con los grupos de interés.** En cuanto a la integración de la RSC en las relaciones con sus grupos de interés, el Libro Verde alude a la RSC como “un proceso de gestión de sus relaciones con diversos interlocutores”.

También, el Libro Verde diferencia tres dimensiones diferentes para la actuación de las empresas y la aplicación de prácticas responsables. Los ámbitos de aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa son:

- **La dimensión interna** que trata de medidas en cuestiones de recursos humanos, la salud y la seguridad del trabajo, la gestión del cambio y la gestión de recursos naturales en cuanto a objetivos medioambientales.
- **La dimensión externa** frente a un amplio abanico de grupos de interés exteriores: comunidades locales, socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONGs.
- **El “enfoque global”** que consta de la integración completa de una actitud responsable en todos los campos de actividades de la empresa, desde la estrategia y gestión, hasta sus impactos en todos los campos de su actividad desde aspectos comerciales a financieros y sociales.

Así, llevar a cabo políticas socialmente responsables podría reportar beneficios a la empresa que, sin embargo, no tienen por qué ser directamente económicos, sino que generan valor para la organización a través de:

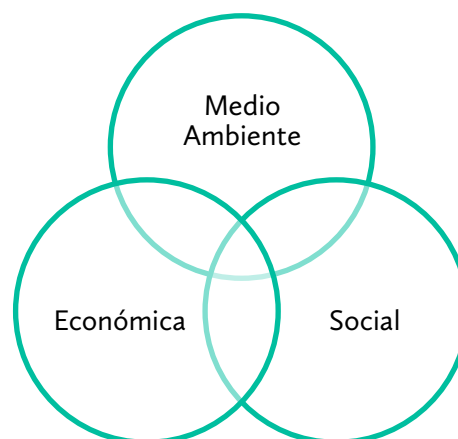
- **Imagen de marca.** La empresa se percibiría positivamente en la sociedad, no solo entre los consumidores. Esto crearía valor para la empresa/marca y permitiría, en el mejor de los casos, mejorar el valor de la compañía en bolsa.
- **Fidelidad.** Con la satisfacción de los consumidores, se reafirma la decisión de compra.
- **Mejor producción.** Al aumentar el bienestar de los empleados y empleando de manera responsable los recursos naturales y medioambientales, se actúa de manera respetuosa con el entorno y se posiciona a la sociedad a favor de la actividad de la empresa.

De esta forma, es importante escuchar los intereses y atender la demanda de los stakeholders (accionistas, empleados, prestadores de servicio, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente, etc.). La sociedad constituye el entorno dentro del cual adquiere sentido la responsabilidad social corporativa. Debido a ello, Abó (2006) sostiene que la Responsabilidad Social Corporativa se desprende en tres dimensiones, en las que la sociedad, tiene un peso importante.

- La sociedad. La sociedad democrática es pluralista y tiene su base el respecto de ciertos derechos y libertades públicas.
- La responsabilidad más allá de aquella exigida en la regulación aplicable en materia social y ambiental.
- Las empresas u organizaciones.

Elkington, (1997), por su parte, destaca el concepto de triple cuenta de resultados, en la que la empresa muestra tres vertientes: económica, ambiental y social que han de ser fuente de preocupación no de manera aislada, sino en conjunto, teniendo en cuenta los intereses de todos los stakeholders que se relacionan con ella. El punto de encuentro de estas vertientes sería, por tanto, la responsabilidad social.

Figura 37. Triple cuenta de resultados



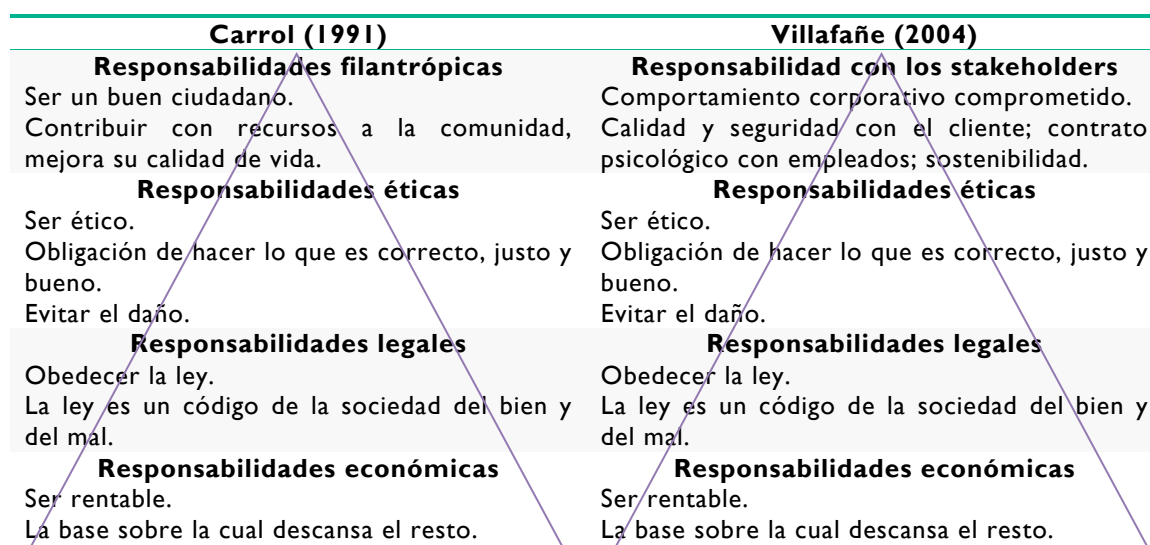
Fuente: Fontaneda et al. (2007)

No obstante, otros autores como Fontaneda et al. (2007) y Villafañe (2004), etc. hablan de cuatro componentes de la responsabilidad social corporativa: responsabilidad legal, responsabilidad ética, responsabilidad económica y responsabilidad filantrópica.

Carrol (1991), por su parte, había identificado previamente estos elementos y los había desarrollado proponiendo la “pirámide de responsabilidades de la empresa”. Así, la responsabilidad legal se basaría en cumplir con las leyes y regulaciones del gobierno, mientras que la responsabilidad ética trataría de hacer lo correcto, justo y equitativo hacia los grupos de interés, aunque no esté exigido por ley.

La responsabilidad económica, por su parte, se encargaría de la rentabilidad donde también habría que tener en cuenta la protección para con el medio ambiente, consumidores y trabajadores. En cuanto a las responsabilidades filantrópicas, estas serían todas aquellas acciones a favor de las comunidades en las que se encuentran las empresas.

Figura 38. Pirámide de responsabilidades de la empresa



Fuente: Adaptado de Villafañe (2004)

Este último componente, sin embargo, puede dar lugar a confusiones importantes sobre la RSC, al identificarla o asemejarla con aspectos filantrópicos. En primer lugar, esto puede causar una errónea concepción de la RSC como un concepto “altruista”, algo que no va parejo a la RSC tal y como la entendemos hoy en día, más basada en un flujo continuo de “dar” y “recibir” entre la empresa y su entorno social, económico y medioambiental.

Por tanto, no se trata de que la empresa tenga que pagar un “peaje social” (Villafañe, 2004), aunque sea auto-impuesto, a través de una “filantropía desinteresada”, como ya apuntaba Gutiérrez-Rubí (2005) o realizar una obligatoria “obra social”¹⁸⁴, sino que la empresa

¹⁸⁴ Cuando nos referimos al término “obra social”, este está necesariamente ligado a las cajas de ahorros. Dado que las cajas de ahorros se rigen por la ley de sociedades limitadas de carácter fundacional, deben destinar una parte de sus dividendos a fines sociales. Existen dos tipos de obra social: la directa y la de colaboración.

puede contribuir a través de un comportamiento comprometido con los grupos de interés con los que se interrelaciona. Así pues, Villafañe (2004), critica también este aporte de Carrol y sugiere un componente llamado “responsabilidad con los stakeholders”, que según Villafañe dejaría de lado la “visión conservadora” de la RSC que plantea Carrol¹⁸⁵ y estaría más vinculado con la generación de un diálogo con estos y repercutiera, en última instancia, en la reputación de la organización.

No obstante, “Solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa en mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa” (Villafañe, 2004:62)¹⁸⁶

De esta forma las organizaciones, en la actualidad, desarrollan un papel social vinculado al compromiso con los stakeholders a través de la RSC para también mejorar su imagen, agregar valor a la marca además de añadirlo a sus productos y servicios y, por último repercutir de manera favorable en su reputación obteniendo, de esta manera, ciertas ventajas competitivas que pueden transformarse en beneficios.

Esta situación no puede ser criticada, puesto que ya no se trata de satisfacer el interés público a través de la buena voluntad (el denominado Goodwill en RR.PP. ¹⁸⁷ por Grunig y Hunt), de la que pueden derivar acciones filantrópicas, sino que la importancia es crear y mantener un compromiso firme con el entorno y la sociedad basado en el intercambio y en el diálogo.

En este sentido, según Fontaneda et al. (2007), los stakeholders pueden premiar a las empresas que tengan externalidades positivas (si bien raramente se está dispuesto a pagar más por un producto, aunque el proceso sea socialmente responsable); pero por lo general penalizan de manera segura a las empresas con externalidades negativas, como puede ser contaminación, explotación infantil. También, diversos estudios tratan de demostrar como las empresas socialmente responsables son más rentables y se revalorizan más que las que no lo son.

-
- La obra social directa proviene son programas elaborados directamente por las cajas o por las fundaciones que han creado como becas propias, programas de voluntariado, etc. Dos terceras partes del total de la obra social es de forma directa.
 - La obra social de colaboración sería la cantidad de dinero que se destina a otras organizaciones para que ellas lo gestionen y lo inviertan en sus programas, funcionando como un patrocinio social.

¹⁸⁵ Villafañe apunta que las razones para esta visión conservadora de la RSC que transmite Carroll se debe, en primer término al contexto histórico en el que se desarrolló su obra (principios de los 90, donde la gestión empresarial estaba orientada a los resultados principalmente), al contexto ideológico norteamericano (que Villafañe considera “paternalista” en cuanto a las prácticas de acción social) y a la identificación, en cierto modo y no directamente, de la RSC que el autor, Carrol, hace con la filantropía.

¹⁸⁶ También según este autor, un concepto de la RSC basado en la acción filantrópica “no perjudica a la reputación pero tampoco la beneficia”. Villafañe, 2004:62)

¹⁸⁷ La teoría de las RR.PP. basada en la teoría de Goodwill o “buena voluntad” afirma que esta realidad se funda en varios principios:

- Todas las organizaciones practican las RR.PP.
- La buena voluntad del público es el mayor activo que puede tener una organización, aunque la información que difunda ha de ser honesta y precisa.
- No basta con informar o persuadir a la opinión pública, es además importante la responsabilidad social, es decir, cualquier información debe llevar implícita la responsabilidad social, las organizaciones han de buscar con sus acciones el interés del público, además de satisfacer sus intereses privados, y es aquí donde los expertos en RR.PP. trabajan con más dedicación. También debe descubrir cuáles son las líneas de acción positiva para un lado y para otro (especialistas de RR.PP.)

Por otra parte, según Abó (2006), las acciones de RSC pueden ser asociadas a “reacciones humanas y a buenos comportamientos sociales”, y no exclusivamente comerciales, permitiendo por tanto “personificar” a la marca y logra un vínculo mayor de los stakeholders con esta. Y es que, como sostienen Fontaneda et al. (2007), la actividad de cualquier empresa supone un impacto más allá de su propio entorno, a través de externalidades que pueden ser positivas (desarrollo, inversión, generación de empleo,...) o negativas (contaminación, congestión...). La empresa se beneficia de las externalidades positivas, al menos en su imagen, y debe de hacerse responsable, tratar de eliminar o compensar las negativas.

2.2.4.2. Valor y gestión de la responsabilidad social corporativa

A la hora de dotar a las acciones de RSC de valor, es necesario proyectarlas tanto interna como externamente. Según Abó (2006), las acciones de responsabilidad social de las empresas deben estar alineadas con el objetivo primario de fortalecer la imagen de la organización, buscando logros económicos únicamente como resultado de la satisfacción de los empleados y sus clientes mediante la generación de asociaciones positivas con respecto a la marca y propiciar una mejora en la reputación. De otra forma, si el único fin es la búsqueda de beneficios económicos, “es muy probable que el mensaje se vuelva no creíble y que el resultado sea visto como demagógico o hipócrita obteniendo resultados contrarios a los deseados” (Abó, 2006:76)

Es por ello que el principal valor de la RSC consiste en su reconocimiento para que sea convertida en reputación, por ejemplo, como indica Villafañe (2004). Por tanto, la comunicación será realmente importante en este sentido. Sin embargo, el mensaje objetivo de una acción de responsabilidad social ha de coincidir en forma coherente con la identidad y los valores compartidos por la organización, por lo que si no es así, se pierde credibilidad hacia los stakeholders, tal y como propugna Abó.

Por otra parte, a la hora de “medir” en cierta manera la RSC, rankings como el de Fortune, que veremos en el punto dedicado a la reputación, son de poca utilidad, según Maignan y Ferrell (2000), ya que este ranking y otros se centra en valores más económicos en lugar de aquellos más relacionados con la RSC propiamente dicha. En este sentido, existen rankings más centrado en los aspectos concernientes a la RSC, como el KLD Domini 400 Social Index (Kinder, Lydenberg, Domini & CO)¹⁸⁸. Sin embargo, la RSC, por su propia naturaleza no puede evaluarse solo a través de rankings o monitores, por lo que también aparecen certificaciones que tratan de legitimar ciertos estándares relacionados con la RSC que las empresas han tenido que cumplir previamente¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Este ranking evalúa a más de 800 empresas de acuerdo a dimensiones relacionadas con la RSC. Sin embargo, según Maignan y Ferrell (2000), presenta ciertas lagunas que hacen que se trate de un índice parcial

¹⁸⁹ A continuación, enumeraremos algunos de estos índices, monitores y certificaciones que nos permiten tener un cierto conocimiento sobre el estado en una organización de la RSC, o al menos aspectos relacionados con ella, siguiendo de manera general la clasificación que realiza Villafañe en su obra “La buena reputación” (2004):

- Monitores prescriptores de inversión responsable: Dow Jones Sustainability Index (Dow Jones), FTSE4Good (Financial Times), Domini 400 Social Index (Kinder, Lydenberg, Domini & CO), etc.
- Monitores de empleo: The Great Place to Work (TGPW Institute), The best companies for working mothers (Working Mothers Magazine's), The best companies for minorities (CEP y Fortune), etc.
- Monitores de RSC y acción social: Empresa y sociedad (AS) (Fundación empresa y sociedad), Evaluación del comportamiento socialmente responsable de la empresa española (RSC) (Economistas sin fronteras), etc.
- Certificaciones de sostenibilidad y criterios de reporting: Normas ISO (Aenor) - 14001 “Sistema de gestión ambiental”, 9000 “Sistema de gestión de la calidad”, 26000 (en desarrollo), pretende ser una guía sobre

Además, no existe un único estándar o certificación en RSC, sino que estos cubren aspectos relacionados con ella desde uno otro ámbito. Dado que normas como las EMAS e ISO, se están imponiendo en un mercado cada vez más global, según Miles y Covin (2000), su cumplimiento redundará en una mejora de la credibilidad asociada a la compañía.

Por otra parte, también existen índices de empresas sostenibles en los mercados financieros (FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index,...). Así, según Fontaneda et al. (2007) es posible encontrar fondos de inversión responsable o de “inversión verde”, donde los inversores optan por un fondo que invierte en un determinado tipo de empresas con unas pautas de conducta alineadas con la RSC.

Para una buena gestión de la RSC, según la consultora SN, Servicios Normativos¹⁹⁰, habrían de identificarse las acciones de RSC que se llevan o pueden llevarse a cabo, analizar si estas acciones se realizan plenamente o de qué manera pueden realizarse y por último comunicar estas prácticas, tanto para que otras empresas se sumen a las iniciativas tomadas como para proyectar una imagen positiva. Y es que la RSC guarda un estrecho vínculo con la reputación (Villafañe, 20005) e impacta positivamente en la imagen (Keller, 2003, en Abó, 2006) y para empresas como las turísticas, comunicar este tipo de prácticas es de gran relevancia de cara a sus diferentes stakeholders.

Hasta ahora las empresas están obligadas a realizar su cuenta de resultados económica, aunque solo sea a efectos fiscales. Además, si estas empresas cotizan en bolsa, están obligadas a suministrar una información más completa. Pero además, es necesario que las prácticas y estrategias seguidas respecto a la RSC sean comunicadas. Carrillo et al. (2009:34), afirman que “la RSC debe ser trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una compañía entre los públicos y ayudar a la organización a conseguir reputación.

En cuanto a la información requerida a las empresas, según Fontaneda et al. (2007), esta poco a poco se va ampliando y está teniendo una amplia implantación especialmente entre grandes empresas. Estas realizan un informe o memoria de RSC o sostenibilidad, en los que, además de mostrar sus balances e información económica exigida por ley, proporcionan información ambiental y social, como promueve el GRI (Global Reporting Initiative), según Jáuregui (2009), hasta ahora el instrumento más reconocido en esta materia.

En cuanto a quienes son los departamentos encargados de la RSC, podemos decir que esta ha de comprender la totalidad de ellos a través de sistemas y prácticas que comprendan la organización de manera global¹⁹¹. Así, según Abó (2006) las acciones de RSC que la compañía emprenda y comunique afectarán a componentes relacionados con la imagen de la marca y los sentimientos generados. En menor intensidad o indirectamente también

Responsabilidad Social, que ayude a las empresas en su gestión-, Normas OSHAs /18000. “Sistemas de Responsabilidad Social”/ 18001 “Sistema de gestión de seguridad y salud laboral”), EMAS (Eco Management Audit Scheme, Unión Europea), Social accountability 8000 (Social Accountability International), Accountability 1000 (AccountAbility), GRI (Global Reporting Initiative, CERES y ONU), Norma SGE-21 “Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable”, etc.

- Principios de sostenibilidad prescritos por organismos internacionales: Global Compact (ONU), Principios de sostenibilidad (World Business Council for Sustainable Development), Libro Verde (Unión Europea), Principios para multinacionales (OCDE), etc.

¹⁹⁰ Servicios Normativos es el mayor grupo español de Consultoría especializado en la Calidad, el Medio ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales. Información extraída de su web: <http://www.s-n.es/>

¹⁹¹ El papel más destacado en el diseño de las políticas de RSC sería la alta dirección. No obstante, los departamentos vinculados con la comunicación tendrían una función fundamental, debido a la importancia de esta figura en el reconocimiento de la RSC, que influiría positivamente en otros recursos intangibles de la organización.

afectarán el conocimiento de la marca y la relevancia para el consumidor, así como a la reputación corporativa. Esta última es el resultado y no el origen de la RSC. Así concebida, la reputación sería fruto de la estrategia de comunicación resultante de una política de responsabilidad social de la empresa que haya posibilitado el reconocimiento de esta última.

Por último, la propia naturaleza del negocio de la organización puede dificultar la comunicación de las acciones de responsabilidad social que emprenda, según Abó (2006). Esto sucede especialmente en sectores que la sociedad evalúa como negativos para sí misma o para los consumidores (petróleo, carbón, industrias extractivas,...). Sin embargo en otros, como el hotelero, las prácticas de RSC no solo son reconocidas sino también demandadas por stakeholders como clientes, turoperadores y empleados. Así, “muchos hoteles están realizando buenas prácticas, incluso sin ser requeridas por la legislación ambiental” (Ayuso, 2004:114), pero los aspectos relacionados con la RSC no son solo adoptados voluntariamente por las empresas hoteleras, sino que están cuidadosamente potenciados a través de su comunicación.

2.2.4.3. RSC en las cadenas hoteleras

Dada la importancia de los recursos humanos en la actividad turística, así como el entorno en el que se encuentra inmersa (geográfico, social, cultural), las prácticas de RSC están cada vez más interiorizadas en las empresas hoteleras y son a su vez demandadas por sus stakeholders tanto internos como externos. Además, Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999) resaltan la fuerte incidencia en el entorno competitivo de la empresa turística la preocupación social por el medio ambiente.

La alteración del medio ambiente que se ha producido en muchos destinos turísticos y crecimiento indiscriminado y escasamente planificado de la actividad turística en algunas zonas, ha llevado a una preocupación cada vez mayor por parte tanto de empresas e instituciones públicas y privadas, así como de los propios turistas¹⁹².

Grande, Muñoz y Muñoz (2001) afirman que el medio ambiente se ha convertido en la variable fundamental para la consecución de un modelo de desarrollo turístico sostenible ya que según estos autores “es imposible desarrollar una actividad turística de espaldas a la conservación del medio ambiente en el cual se pretende desarrollar esa actividad”. Así, “la integración del medio ambiente en el producto turístico es un aspecto clave para conseguir la mejora competitiva y el desarrollo equilibrado de los destinos turísticos”.

El enfoque centrado en atraer el mayor número de turistas de bajo presupuesto en países como Bulgaria, Egipto y España supuso un fuerte crecimiento pero a costa de riesgos como la dura competencia vía precios, explotación del medio ambiente o creación de burbujas de inversión e inmobiliarias.¹⁹³

¹⁹² El Foro económico mundial en su informe Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 propone un modelo de relación con los stakeholders de las organizaciones e instituciones turísticas basado en el crecimiento sostenible.

¹⁹³ En este sentido, Schulte (2003) incide en que el papel del Estado es vital en la planificación y al desarrollo del turismo: ha de definir una política de turismo y trabajar en la promoción de productos y destinos nacionales en el mercado extranjero, elaborar planes para mejorar la cantidad y calidad de la oferta, financiar infraestructura vial, telecomunicaciones, transporte,... así como atraer inversiones extranjeras directas, regular y fiscalizar el turismo del país dentro de un marco administrativo, legal e Institucional que tenga en cuenta aspectos como la protección al entorno, salud, seguridad,... así como la generación de ingresos vía divisas.

Ramón (2010), por su parte, resalta la importancia de impulsar “un modelo turístico diversificado y sostenible” desde una perspectiva internacional. Pero, así mismo, como pone de manifiesto el informe TripBarometer 2013 de TripAdvisor, la preocupación por el medio ambiente no solo se produce en el ámbito de la oferta sino que la demanda turística cada vez es más sensible a este aspecto.

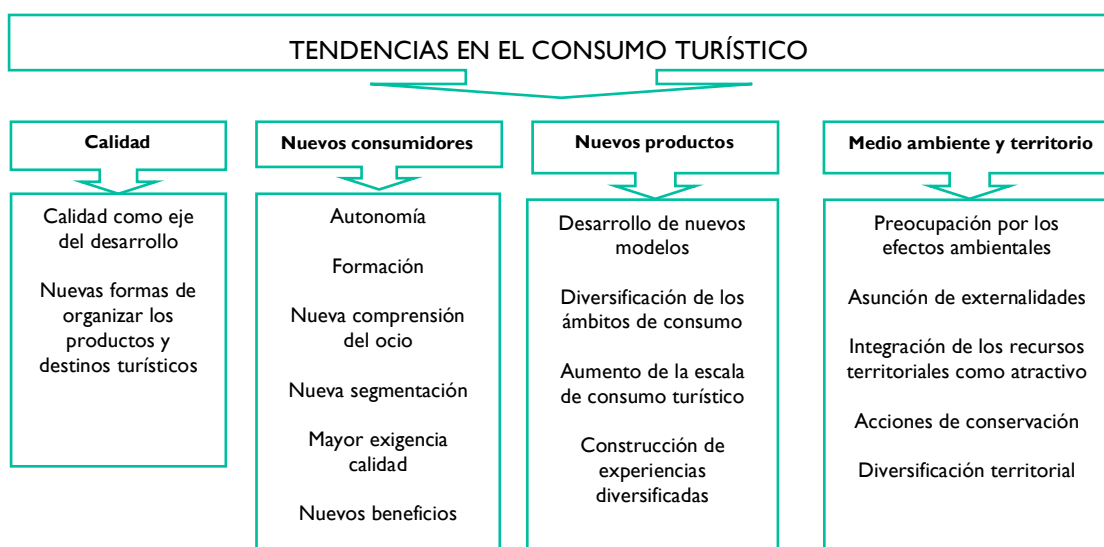
Figura 18. Viajes eco-sostenibles



Fuente: TripBarometer 2013 de TripAdvisor

Ávila y Barrado (2005) consideran que el turista actual es un consumidor activo, autónomo y perfectamente diferenciado, lo opuesto a la visión del turista en el modelo fordista¹⁹⁴ o de masas, por lo que ha de superarse dicho modelo a través de 4 ejes entre los que se incluye el turismo diversificado y responsable.

Tabla 46. Necesidades de recualificación del modelo turístico fordista



Fuente: Ávila y Barrado (2005)

¹⁹⁴ El término fordismo proviene del sistema de producción en serie ideado por Henry Ford a principios del siglo XX.

Por lo tanto, la adopción de políticas de RSC para la protección del entorno y su comunicación sería de gran valor dentro del sector turístico. Así, Bonilla et al. (2005) enumeran una serie de estrategias asociadas a la perspectiva responsabilidad social y medioambiental, que pueden utilizarse en el sector turístico:

- Implantación de políticas destinadas a prevenir y/o corregir impactos medioambientales
- Actuaciones sociales para favorecer la integración de discapacitados y colectivos desfavorecidos
- Elaboración de Código Ético y puesta en práctica.

Por otra parte, tanto destinos como empresas turísticas proponen o se acogen a certificaciones y sellos de responsabilidad o sostenibilidad, aunque sean complementarios a la marca corporativa, para aportar los valores de RSC a su propia identidad corporativa: hay sellos de calidad turística como el sello *Q de Calidad Turística Española* pero, además, existen instrumentos voluntarios de turismo sostenible y sellos de buenas prácticas medioambientales y sociales que repercuten de manera positiva en el posicionamiento de los alojamientos hoteleros.

Así, en la tesis de Ayuso (2004) las principales motivaciones de las empresas de alojamiento hotelero para aplicar instrumentos de autorregulación son “la demostración pública del compromiso ambiental mediante la adhesión a un código de conducta o la comunicación pública de indicadores ambientales, y el reconocimiento oficial que otorgan las eco etiquetas y los sistemas de gestión ambiental certificados”. Y es que según esta autora, las empresas hoteleras españolas pueden adoptar los siguientes instrumentos voluntarios:

- Códigos de conducta
- Buenas prácticas
- Indicadores
- Eco etiquetas
 - Nacionales (Biosphere Hotels, Distintivo de calidad ambiental, Etiqueta Doñana 2I, Distintivo eco-turístico de Alcúdia,...)
 - Internacionales
 - Eco etiqueta ecológica europea
 - Green Globe 2I
 - Establecimiento eco-comprobado.
- Sistemas de gestión ambiental/ Auditorias
 - ISO (14001 Sistemas de Gestión Ambiental)
 - EMAS

Claver, Pereira y Molina (2009), por su parte, identifican como uno de los principales indicadores RSC en la industria hotelera el número de certificados de gestión ambiental que posee el establecimiento¹⁹⁵.

El principal inconveniente es que estas iniciativas se centran casi exclusivamente en la sostenibilidad ambiental, dejando de lado la sociocultural y económica. Por ello, Bonilla,

¹⁹⁵ Ramón (2010) insiste en las diferencias entre certificación y acreditación de prácticas de RSC, especialmente en el ámbito medioambiental:

- Certificación: el procedimiento es realizado a través de terceros, quienes entregan una garantía escrita de que un producto, proceso, servicio o sistema de administración cumple con requerimientos específicos.
- Acreditación: procedimiento a través del cual una autoridad verifica la competencia de aquellos que certifican (se certifica al certificador).

Muñoz, Avilés y Vacas (2005) añaden por tanto como estrategias asociadas a la perspectiva de RSC en empresas hoteleras la elaboración y puesta en práctica de códigos éticos o códigos de buen gobierno¹⁹⁶ que incluya prácticas sociales.

Por otra parte, muchas cadenas y hoteles individuales aplican estos instrumentos pero resulta difícil evaluar el número de hoteles para cada caso. Por ello, otro tipo de instrumentos de autorregulación en la industria, como los premios y reconocimientos, que engloban a la cadena en general cobran una gran relevancia para la comunicación de las cadenas hoteleras, puesto que la obtención de dichas recomendaciones es información susceptible de convertirse en noticia, lo que es de interés en la comunicación externa, pero también para reforzar los esfuerzos realizados en materia de RSC a nivel interno.

Así, las cadenas emplean materiales comunicativos que reflejan la identidad de la compañía y hacen hincapié en la RSC. Entre ellos destacan, según Gessa y Jiménez (2011), los instrumentos dedicados a comunicar las prácticas de RSC llevadas a cabo por la cadena hotelera, ya que redundan en todos los stakeholders de la organización.

Finalmente, Álvarez, de Burgos y Céspedes (1999) asocian las cadenas con una estrategia de RSC más desarrollada con un rendimiento económico superior. Además, Llull (2003) afirma que la implicación ambiental y social que las empresas de alojamiento asumen está directamente relacionada con el nivel de conciencia de stakeholders como los clientes, lo que a su vez depende la nacionalidad de estos, por lo que en empresas con gran presencia internacional, como las cadenas hoteleras, es además una práctica fundamental.

Y es que, según Garrido (2008), la evidencia muestra que la competitividad a largo plazo sale reforzada tras la incorporación de principios de gestión sostenible en las cadenas hoteleras. Implantar estas prácticas así como comunicarlo a sus stakeholders es una de las prácticas que las empresas turísticas españolas en general y las hoteleras en particular han de tener en cuenta para mantener su competitividad.

2.2.5 La marca corporativa

Analizaremos a continuación la evolución y características del concepto de marca así como su valor y gestión para, posteriormente, centrarnos en aspectos específicos que recaigan en la comunicación de la marca en el sector hotelero.

Tabla 47. Características básicas de la marca corporativa

Marca corporativa	
Carácter	Interno/Externo
Procedencia	Organización ↔ Stakeholders (creación relación bidireccional)
Definición	Representación global de una organización que genera una relación con los stakeholders basada en experiencias y confianza.

¹⁹⁶ En los últimos años, se ha producido un gran número de debates en cuanto a la gestión de las cadenas hoteleras en los que el tema central ha sido la proliferación de lo que se denomina "códigos de buen gobierno", es decir, "el conjunto de dispositivos, mecanismos y estructuras que determinan la forma en que la compañía se dirige y controla, y cuya existencia conduce a la obtención de los mayores estándares de responsabilidad de la dirección, rendición de cuentas a los accionistas y creación de riqueza" (Ramón, 2010).

Características	<ul style="list-style-type: none"> • Fenómeno complejo • Posicionamiento • Ventaja competitiva • Fundamental para la comunicación y construcción de relaciones con los stakeholders • Evoluciona, no es estática • Importancia estratégica • Se refiere a la organización de manera total, englobando también a sus productos y servicios • Ha de alinear visión, cultura e imagen
Relacionada principalmente con	Imagen corporativa, identidad corp., reputación corp., RSC, cultura corp., credibilidad, confianza, visión.

Fuente: Elaboración propia

2.2.5.1. Evolución y concepto de marca

El concepto de la marca ha evolucionado enormemente desde sus orígenes. Así, ha pasado de ser un nombre que se da para diferenciar a una organización y sus productos, a un término que se refiere a una relación basada en la confianza (Dall'Olmo y de Chernatony, 2000) y la experiencia (Villafañe, 2004). Una marca, además, tiene las connotaciones de “promesa”, es decir, las razones dadas para la diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores, algo que la hace especial y única para los consumidores y otros grupos de interés y crea expectativas en estos.

Tabla 48. Definiciones de marca y marca corporativa

Fuente	Término	Descripción
Arnold (1992)	Marca	La marca es la expresión de una relación entre el cliente y el producto.
Leuthesse (1995)	Marca	Valor adicional de un producto respecto al que tendría otro idéntico pero sin la marca
Dall'Olmo y de Chernatony (2000)	Marca	Elementos simbólicos, con personalidades que los usuarios valoran más allá de su utilidad funcional (por ejemplo, Alt y Griggs, 1988; Arnold, 1992; Blackston, 1992)./ Entidades complejas que unen las actividades las empresas con la percepción que tienen sobre ellas los consumidores
Dall'Olmo y de Chernatony (2000)..	Marca corporativa	La marca corporativa es el núcleo de la construcción de relaciones dentro y fuera de la organización, reforzando una cultura empresarial que mejora la «comprensión empleados de los valores de la marca y se asegura un reconocimiento por un buen servicio y orientación al cliente (Grönroos, 1988).
Davis (2001)	Marca	Componente fundamental de lo que constituye una empresa (lo que la organización hace, lo que la empresa es,...). Una marca implica confianza, coherencia y un conjunto de expectativas bien definidas.
Aaker (2004)	Marca	Conjunto de activos y pasivos ligados a una marca, su nombre y su símbolo, que añaden o restan valor, al valor aportado por un producto o servicio
Aaker (2004)	Marca corporativa	La marca corporativa se define principalmente por las asociaciones sobre la organización. Es la marca que define a la organización que respalda la oferta.

Webster y Malter (2005)	Marca	La marca es más que una relación con el usuario final, sino que también es un activo de gran alcance para el vendedor o el cliente industrial que incorpora los productos de marca en su oferta.
Abó (2006)	Marca	La marca, en sí misma, es un nombre o un logo que contiene una gran variedad de mensajes y simbolismos reconocidos por los consumidores y que en definitiva constituyen su principal fortaleza en el momento de la evaluación por parte de los clientes. La marca es una promesa o un contrato entre las organizaciones y los consumidores. (Comunicación) la marca es el mensaje y su sola mención o uso público, el vehículo comunicacional.
Abó (2006)	Marca corporativa	Aquella que utiliza un solo nombre para distintos negocios y mercados, donde la misma compañía y su marca son parte integral del producto o servicio. Sostiene una unidad propia, un conjunto de valores internos que conforman la cultura y una imagen externa que determinan su personalidad
Kotler (2011).	Marca	Un nombre, un término, un signo, un símbolo o una combinación de estos elementos que persigue identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dall'Olmo y de Chernatony (2000), Aaker (2004), Abó (2006) y Kotler (2011).

En la definición de Leuthesse vemos como se asocia la marca con el valor que un producto tendría frente a otro igual pero sin la marca, es decir, se trata a la marca como un “valor añadido” del producto. Esta definición estaría en consonancia con la de Aaker, quien también hace hincapié en la capacidad de la marca para sumar valor al producto o servicio (pero también para restarle).

Dall'Olmo y de Chernatony apuntan que esta valoración deja de ser sobre elementos funcionales e incorpora también otros simbólicos o de personalidad que confieren a la marca un significado, lo que se contrapone a la acepción que considera a la marca un mero instrumento para la diferenciación a través del marcaje.

En esta línea Blackston en Dall'Olmo y de Chernatony, sugieren que, al igual que en las relaciones humanas, la "actitud percibida" de una marca puede afectar a la percepción que tienen los consumidores de esa marca y su disposición a entrar en relación con la misma. De esta forma, la marca se personifica, y como tal, se establecen relaciones de confianza frente al cumplimiento o no de las promesas sugeridas por la marca¹⁹⁷.

La marca, según Abó, también puede ser definida como una promesa entre la organización y los consumidores. Así, actúa la marca como reductora de la percepción de “riesgo” (de no cumplir la promesa de la marca) asociada a la compra de un producto o servicio determinado, simplificadora de la elección (al basarse en un elemento conocido) y garantía de calidad (Dall'Olmo y de Chernatony, 2000).

¹⁹⁷ Dall'Olmo y de Chernatony (2000) objetan que no queda claro que esta máxima es aplicable a todas las marcas o solo a aquellas en las que la relación y participación del consumidor es mayor.

Arnold, por otra parte, propone a la marca como la expresión de una relación cliente-producto. Sobre esto, Webster y Malter apuntan que esta relación no ha de limitarse a los stakeholders externos de la organización, como los clientes, sino que ha de ser abierta e incluir a todos ellos (accionistas, empleados, proveedores,...).

Vemos como también, cuando hablamos de marca, algunos autores añaden que se trata de una marca “corporativa”, sobre la que recaen las asociaciones sobre la organización (Aaker) en la mente de los stakeholders, basada en las relaciones con estos y en la cultura de la empresa (Dall’Olmo y de Chernatony) y su imagen (Abó).

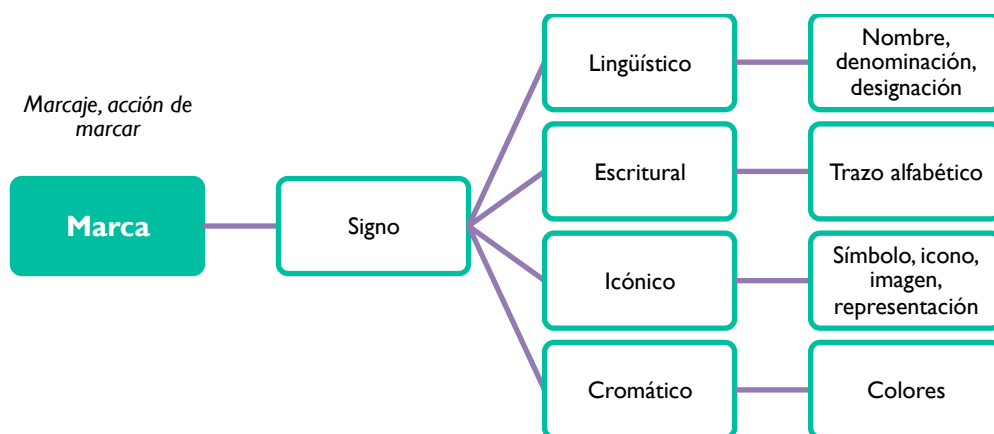
Por último, la marca se centra en los valores añadidos de la empresa, que a los competidores les resulta difícil emular (de Chernatony y McDonald, 1998), y que son, por ende, una fuente de ventaja competitiva,

Según el Marketing Science Institute, además, la ventaja competitiva fuerte, sostenible y diferenciada respecto a los competidores se traduce en un mayor volumen o un mayor margen de la empresa respecto a la situación que tendría sin la marca. Finalmente, vemos como Dall’Olmo y de Chernatony vinculan entrecuchamente la marca con la comunicación y es en este enfoque en el que nos centraremos en esta tesis¹⁹⁸.

Como habíamos visto en el punto 2.1. El papel de los intangibles, en concreto en la Tabla 23. Los activos intangibles en la contabilidad, la marca puede considerarse un activo, que a su vez es recurso, en la empresa que, por su naturaleza como tal, es cuantificable económica y contablemente y, por tanto, es de relevancia también su estudio desde dichas áreas.

Otra de las aproximaciones más frecuentes a la hora de acercarnos al concepto de marca es desde el campo de estudio de la semiótica¹⁹⁹. La marca, desde dicho punto de vista, puede considerarse un signo lingüístico y gráfico a la vez, en el que la identidad y significado que otorga a un producto, servicio u organización conforman su singularidad (Costa, 2004). Según este autor, podemos decir que la primera función de la marca fue la de identificar y “marcar”.

Figura39. Sistema semiótico de la marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Costa (2004)

¹⁹⁸ Veremos que es posible afrontar el estudio de la marca desde las ciencias económicas (contabilidad) o lingüísticas (semiótica), entre otras, aunque solo nos centraremos en el ámbito del marketing y la comunicación en lo sucesivo.

¹⁹⁹ Semiótica (RAE): estudio de los signos en la vida social

Así, Costa (2004) considera que a lo largo de la historia ha habido cuatro “nacimientos” de la marca.

- **Prehistoria** (marca comercial y marcaje). En esta etapa las marcas eran, fundamentalmente, signos de identidad. Surgen de la necesidad de identificar el origen y al responsable de la circulación de las mercancías, como en el caso de las ánforas romanas. Las marcas se sustentaban en los envases, no en el producto. Estas marcas no tenían como objeto atraer o fidelizar.

- **Edad Media** (marca como signo de identidad y origen). En el renacimiento medieval emergen los códigos simbólicos y heráldicos, de relevancia en el desarrollo de la identificación y el reconocimiento de grupos (familias, ejércitos,..) y personas (categoría socio-profesional o jerárquica). Con el surgimiento de ciertos oficios y de los gremios, se empiezan a utilizar símbolos como seña de identidad y de la calidad de los productos propios.

- **La industrialización** (las marcas producto). Con la revolución industrial se produce una liberalización del comercio y la industria. También dejan de venderse productos a granel y empiezan a presentarse productos empaquetados, por lo que es de gran relevancia poseer una marca en el envase como garantía de calidad. Así, surge la marca “moderna”, que tenía entonces el sentido de sello de fabricante, siempre asociado al producto, más que la intencionalidad de “vender” la marca como tal. La potencia de la marca no llegaría hasta el momento en que fue posible su promoción y especialmente con el surgimiento de la primera publicidad.

- **La era de la información** (La metamorfosis de la marca). Actualmente la marca es un fenómeno complejo. La complicación en todos los sistemas (social, tecnológico, económico, político, legal...) genera transformaciones de muy diversa índole. En este contexto, la marca trata de guiar el consumo y atraerlo para sí. Las marcas también pueden representar todo un vínculo emotivo o experiencia en los consumidores. Hoy en día, los consumidores no solo quieren comprar productos para satisfacer sus necesidades externas, desean también obtener una satisfacción interna que las marcas deben tener en cuenta para lograr la fidelización de sus clientes y desarrollar a través de su interrelación y comunicación con estos.

En este sentido, Abó (2006) esclarece que hoy en día se dan tres factores que hacen que la importancia de la marca sea cada vez mayor. En primer lugar, ante la proliferación de nuevos productos o servicios (sobre todo en entornos tecnológicos), el consumidor “se ve totalmente incapacitado para evaluarlos técnicamente” y recurre a la marca como distintivo de calidad del producto. En segundo lugar, el consumidor se auto-expresa a través de posesiones, productos y marcas. En tercer lugar, y debido a fraudes o crisis en algunas organizaciones (escándalos financieros, desastres ambientales, fraudes en ONGs,...), existe una necesidad de contar con referentes de confianza que el consumidor busca a través de la marca corporativa.

Por otra parte, según Dall'Olmo y de Chernatony (2000) en la actualidad se da más importancia a los aspectos relacionales de la marca, en especial con stakeholders como los consumidores²⁰⁰, para ello, la comunicación toma una relevancia fundamental.

En resumen, se aprecia que la literatura se decanta por asociar la marca con el producto y con ser una representación del producto o empresa pero desde el punto de vista casi más

200 El marketing relacional se basa en la conocida máxima de que es más barato mantener a los clientes existentes, de buscar otros nuevos (Berry, 1995; Reichheld y Sasser, 1990).

gráfico que estructural o global. Esta perspectiva muestra el pasado de la marca y prepara el concepto para ser entendido actualmente, pero con muchas rémoras de su pasado asociado al marketing, por lo que es preciso avanzar en la definición de la marca experiencia desde el punto de vista global, donde los aspectos de la imagen gráfica o de la relación con clientes sean solo un elemento más a tener en cuenta, pero no focalizar en ellos el potencial de la marca como valor añadido.

2.2.5.1.1. Características de la marca

La marca ha pasado de ser entendida solo por su vinculación al producto a ser entendida como un valor añadido para toda la organización.

De ahí que el concepto de marca se describa pasando por diferentes estadios que recogen la forma de entender su trayectoria a lo largo del tiempo para terminar entendiendo su gestión como parte de la estrategia empresarial, lo que contribuirá a aumentar su valor y el de la propia empresa.

Abó (2006, pp.66) establece que “la marca complementa al producto con una serie de percepciones o “ideas” que le dan sentido (al producto) y configuran un conjunto de mensajes con determinado significado para el consumidor”. Es por ello que este autor diferencia cuatro elementos básicos o “ingredientes” que constituyen una marca. Estos son:

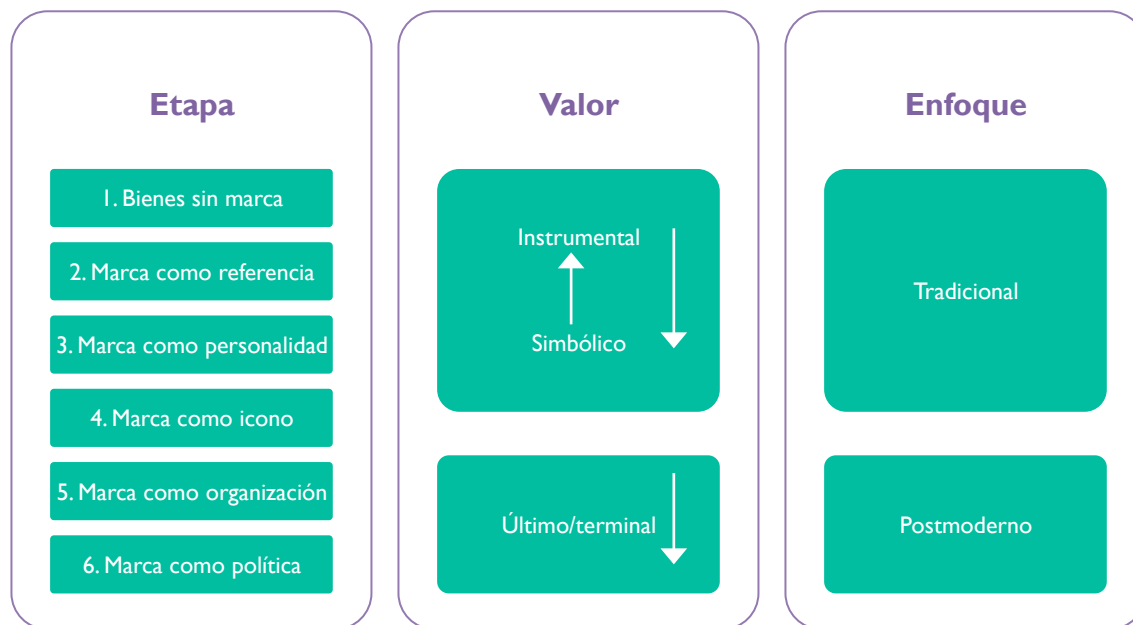
- **Identidad de la marca.** Es decir, aquellas asociaciones comunes entre la cultura como elemento interno, y las imágenes percibidas como percepciones externas. (Abó, 2006)
- **Posicionamiento.** Este distingue a la marca respecto a otras competidoras, y está vinculado a la visión de la organización e identidad de la misma.
- **Atributos y beneficios percibidos.** Entre los que son de gran importancia recursos intangibles como la reputación o aspectos tales como la confianza suscitada a los consumidores.
- **Arquitectura.** Es decir, las bases o “cimientos” sobre los que se asienta la marca (En este sentido, Abó apunta que en el caso de la Marca Corporativa, sobre la que profundizaremos en breve, estos se asocian claramente a la misión y visión de la organización) y aspectos exteriores de esta (“fachada”), relacionados con la imagen.

Las marcas, además, son percepciones en las mentes de los consumidores, una mezcla de componentes racionales y emocionales que pueden desarrollarse mediante la construcción de relaciones basadas en la confianza y capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores (Keller,2003).

Por otra parte, Blackston (1993), en Dall’Olmo y de Chernatony (2000) sugieren que, al igual que en las relaciones humanas, la “actitud percibida” de una marca puede afectar a la percepción que tienen los consumidores de esa marca y su disposición a entrar en relación con la misma.

Así mismo, la marca es la forma más empleada para comunicar información a los stakeholders (Kollman y Suckow, 2007, en Alvarado, 2008), sobre todo gracias a los nuevos canales de comunicación que permiten un mayor acceso a información sobre la organizaciones y sus acciones, así como a los valores que propugna una marca (Hatch y Schultz, 2001)

Figura 40. Etapas evolutivas de la marca y valores asociados a ellas



Fuente: Alvarado (2008) y Goodyear (1996)

Sin embargo, la marca no es un ente estático, sino que esta varía a lo largo del tiempo. En relación a esta afirmación surge el modelo de Goodyear (1996), que defiende la existencia de seis etapas evolutivas de la marca, las cuales están en función del ciclo de vida de la marca, del tipo de producto, de la madurez de la categoría del producto, del conocimiento del consumidor y de la postura estratégica adoptada por la empresa.

El modelo de Goodyear (1996) contempla, además de las cuatro fases clásicas del branding tradicionalmente concebidas en el marketing (Bienes sin marca, Marca como Referencia, Marca como personalidad y Marca como icono), dos nuevas fases que posicionan a la Marca como “empresa” y como política.

Según Alvarado (2008), los valores asociables a la marca son información comunicable al consumidor, por lo que constituyen la “materia prima” para la realización de asociaciones en las redes de memoria del individuo. Estas asociaciones también variarían según la etapa evolutiva de la marca en la que esta se encuentre. Así, según Goodyear, podemos diferenciar entre:

- **Bienes sin marca.** Esta etapa se refiere a situaciones en que la demanda supera ampliamente a la oferta y en las que los productos no requieren diferenciación por ser considerados commodities²⁰¹ (Goodyear, 1996). El precio está determinado por la oferta y la demanda y esta es la variable que induce a la elección del bien (Abó, 2006)

201 El significado tradicional de commodities (plural) se refiere originalmente a materias primas a granel. Actualmente commodity es todo bien o servicio que es producido en masa por el hombre, o del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene un muy bajo nivel de diferenciación o especialización. ej.: trigo, arroz, petróleo, papel, leche, electricidad,...

- **La marca como referencia.** El principal objetivo de la marca es que los productos de la compañía puedan diferenciarse de los producidos de los competidores a través de valores funcionales (Goodyear, 1996). Así, la diferenciación se busca a través de los atributos físicos y funcionales del producto, especialmente a través de la calidad del mismo. Sin embargo, a medida que la cualidades funcionales ofrecidas por las distintas marcas se equiparan entre ellas, los atributos determinantes de la elección del consumidor se sofistican y se hace necesario introducir valores que vayan más allá de los funcionales, relacionados con el producto (Alvarado, 2008).
- **La marca como personalidad.** Ante una amplia variedad de marcas disponibles que satisfagan las expectativas del consumidor a nivel funcional, la posibilidad de diferenciarse y obtener una ventaja competitiva es menor (Dall'Olmo y de Chernatony, 1997). Así pues, se pasa a sumar a la marca con valores emocionales con el fin de incrementar la implicación del consumidor con la misma, así como crear una relación más estrecha consumidor-marca, y dotar a esta última de un mayor significado simbólico, según McEnally y de Chernatony (1999).
- **La marca como icono.** Esta situación se da cuando el significado de una marca trasciende un contexto sociocultural y adquiere una dimensión global. Así, según Alvarado, sus características y valores pueden ser usados para describir objetos ajenos a la categoría de productos a la que pertenece, a priori. En este caso, una sola marca se adueña de determinada personalidad diferenciándose inequívocamente del resto, según Abó, quien propone como ejemplo el cowboy de Marlboro y las asociaciones que proporciona esta marca.

Estos cuatro estadios iniciales constituyen la visión tradicional de la marca, como un medio para llegar a un determinado fin. Sin embargo, Goodyear menciona dos estadios adicionales, contemporáneos, en los cuales la marca parece transformarse en un “fin en sí mismo”, por lo que se establece una relación mucho más profunda con el consumidor.

- **La marca como empresa o marca corporativa**²⁰². Cuando los consumidores adquieren una mayor experiencia, estos demandan un diálogo permanente con las compañías y, por ende, con sus marcas. Esta fase surge como consecuencia de superar el énfasis en las marcas de productos a favor de la marca corporativa (Aaker, 2004; Hatch y Schultz, 2001). La marca corporativa es un “paraguas” que aglutina todos los productos y servicios de la organización, integrando la visión y la cultura corporativa de cara a todos sus stakeholders (Hatch y Schultz, 2001). De esta forma, el comportamiento de la organización se vuelve más visible y transparente (Hatch y Schultz, 2001). Todos los stakeholders perciben a la marca (compañía) de manera similar (Abó, 2006) y no debe haber divergencia entre la comunicación externa y la que reciben todos los stakeholders, especialmente los internos, Milligan (1995). Por otra parte, según Alvarado (2008), a medida que la organización se convierte en “marca”, la reputación cobra un mayor protagonismo.
- **La marca como política.** Esta se da cuando la organización y su marca se alinean estrecha y activamente con asuntos sociales, éticos y políticos esperando que sus consumidores se comprometan con aquellas empresas que comparten sus valores últimos, según Alvarado (2008). El ejemplo más reconocido de una marca en este estadio es el de The Body Shop. Sin embargo, según este mismo autor, el posicionamiento de una marca a este nivel supondría un arma de doble filo ya que

202 Hemos de tener en cuenta que existen marcas no comerciales que pueden servir para el marketing de entidades que suministran ideas y promesas más que productos y servicios, como partidos políticos, ONGs, organizaciones políticas,... que también podrían encajar en lo que se denomina como “marca corporativa”

puede atraer a los consumidores cuyos valores sean similares a los atribuidos a la marca pero al mismo tiempo puede alejar a aquellos cuyas posturas diverjan en algún punto con ellos. Para estas compañías, la Responsabilidad Social es su propia esencia y personalidad (Abó, 2006).

De acuerdo a estos postulados, hemos visto que, aparte de la evolución que puede llegar a alcanzar la marca, determinada por la madurez de la categoría del producto, del grado de implicación con el consumidor y otros stakeholders, y la posición competitiva en un momento determinado (Alvarado, 2008), encontramos claramente que existe una gran diferenciación entre las marcas de productos²⁰³ y las marcas corporativas.

Según Hatch y Schultz (2001) el marketing más tradicional asumía que cada producto necesita una identidad fuerte, y por tanto, una marca propia. “Idealmente, una marca debería hacerse tan fuerte que se convierta en un sinónimo del producto mismo” (ejemplos de esto podemos verlos en marcas como Bic, Tampax, Fanta,...). Sin embargo, marcas como Disney, Microsoft, Sony,... promueven una marca corporativa, es decir, “una sola imagen paraguas que arroje luz sobre toda una gama de productos” (Hatch y Schultz, 2001:130).

Estas marcas corporativas se han convertido en un activo intangible de gran peso en la organización. No obstante, sigue habiendo excepciones de compañías importantes que son más conocidas por sus marcas de productos que por sus marcas corporativas. En relación a ello vemos un considerable consenso en la literatura académica a la hora de diferenciar las marcas productos de las marcas corporativas. Varios autores como Balmer y Gray (1998), Hatch y Schultz (2003), y Melewar y Karaosmanoglu (2006), establecen una diferenciación basada en esta premisa:

- **Producto individual con una marca independiente, o marca-producto (stand alone o branded).** Donde los productos están diferenciados con diferentes marcas. Según Balmer y Gray (1998) también esto ocurre cuando una compañía promueve la creación de marcas que intencionalmente no están interrelacionadas entre sí, pese a pertenecer a la misma compañía. Por ejemplo, la compañía Philip Morris está tras las marcas Marlboro, Kraft, Oscar Mayer,... También Unilever y Procter and Gamble tienen una infinidad de marcas de producto individual tras sí.
- **Marca corporativa (monolithic).** Balmer y Gray (1998) añaden que este tipo de marca promueve la utilización del nombre corporativo en toda la comunicación externa de la compañía. Melewar y Karaosmanoglu (2006) enfatizan el hecho de que el estilo visual será uniforme en toda la comunicación. Como consecuencia de emplear una marca corporativa, la identidad de una compañía para el consumidor “es” la marca corporativa. La mayoría de pequeñas empresas emplean este tipo de marca, así como grandes compañías como Honda, British Airways, Google,...
- **Marca individual vinculada a la marca corporativa (endorsed o dual).** Como apuntan Melewar y Karaosmanoglu (2006), las marcas subsidiarias están vinculadas también a la identidad de la marca corporativa. Balmer y Gray (1998) añaden que esta situación es típica de empresas con productos o líneas de negocio que tienen identidades propias y semi-independientes explícitamente vinculadas a la organización. ejemplo: General Motors y sus submarcas Chevrolet, Daewoo, Pontiac,... También esta acción sería una opción deseada en casos en los que tener

²⁰³ En el caso de los servicios, en Dall’Olmo y de Chematony (2000) aclaran que los consumidores tienden a percibir todos los servicios ofrecidos por una empresa como componentes de una misma marca.

una marca corporativa sería “contraproducente” como sostienen Hatch y Schultz (2001).²⁰⁴

Aaker (2004) también distingue entre marca-producto y marca corporativa. Para este autor, una marca corporativa genera un mensaje y una relación con el consumidor que puede ser muy diferente al creado por la marca de producto. Alvarado (2008), por su parte, sintetiza las principales diferencias entre el concepto de marca de producto y la marca corporativa:

Figura 41. Diferencias entre la marca corporativa y la marca de producto

	Marca de producto	Marca corporativa
Foco de atención	El producto	La empresa/organización
Gestionado por	Gerencia media	CEO
Atrae la atención y obtiene el soporte de	Consumidores	Múltiples Stakeholders
Entregado por	Marketing	Toda la empresa
Horizonte temporal	Corto Plazo	Largo Plazo
Importancia para la compañía	Funcional	Estratégica
Mercado	Bienes y servicios	Bienes y servicios

Fuente: Alvarado (2008)

La marca corporativa (Balmer, 1995, en Dall’Olmo y de Chernatony (2000) ha supuesto un cambio en la percepción de las marcas como creaciones de las empresas a marcas como constructoras de relaciones con los stakeholders.

En estas relaciones ha de primar la reciprocidad, el intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas. De acuerdo a ello, Berens, Van Riel y Van Bruggen (2005), defienden que las relaciones con los consumidores deben buscarse a nivel de la marca corporativa en lugar de marca producto.

Como hemos visto, la marca de producto y la marca corporativa presentan significativas diferencias, que según Aaker (2004), pueden manifestarse a través de:

- Herencia. La marca corporativa suelen contar con raíces históricas más profundas y ricas que las de las marcas productos.
- Sus activos y capacidades.
- Personas dentro de la organización.
- Valores y prioridades.
- Orientación local o global.
- Ciudadanía. Crear una imagen y concepto positivo de la compañía en su relación con el entorno, a través de la responsabilidad social corporativa. Las compañías que inducen al respecto y admiración pueden lograr una gran lealtad a la marca.
- Resultados corporativos y tamaño.

Para este autor la marca corporativa es especial porque representa a una organización pero a la vez también a sus productos ya que la marca corporativa define a la compañía pero también a la oferta de esta. Es por tanto que la marca corporativa representa a la empresa de manera total.

²⁰⁴ Sería el caso de empresas incubadoras o spin-offs, tras adquisiciones internacionales de marcas-producto de empresas de telecomunicaciones o financieras industrias que “corren riesgos” como las petroleras o de productos químicos.

La investigación de Berens, Van Riel y Van Bruggen (2005), por otra parte, muestra el efecto de una marca corporativa “dominante”, es decir, la visibilidad de la marca corporativa en la comunicación sobre alguno de los productos de la organización. Esto es, sobre la relación entre las asociaciones atribuidas a la empresa y la evaluación de sus productos por parte de los consumidores. El dominio de la marca corporativa (denominado por los autores CDB) influye en la implicación del consumidor con el producto²⁰⁵, por lo tanto, la marca corporativa predominaría sobre esta última.

En cuanto a los vínculos establecidos por la marca, Aaker (2004), estudia atributos como la confianza: al preguntar a los consumidores sobre las mejores marcas, a menudo estos responden que son aquellas en las que confían. Esta sería una función del nivel de credibilidad y fiabilidad de la marca corporativa, que reduce la percepción de riesgo por parte de los consumidores a la hora de adquirir un producto o servicio.

Algunos estudios empíricos (Milberg et al., 1997; Rao et al., 2004) han examinado los efectos del uso de diferentes estrategias de marca corporativa en las reacciones de los stakeholders. El estudio de Webster y Malter (2005) concluye que las estrategias de branding corporativo afectan a la relación entre asociaciones de la empresa y actitudes de los consumidores ante los productos y, a su vez, propone una fuerte equidad de la marca (strong brand equity) como indicador de éxito de la empresa. Según estos autores, poseer una marca fuerte es cada vez más importante para los ejecutivos encargados de la gestión de marketing en la empresa.

2.2.5.2. Valor y gestión de la marca

Para que las marcas puedan ser gestionadas, también han de ser en cierta forma medidas y valoradas. Así, son numerosos los esfuerzos en señalar los factores que conllevan a que una marca tenga un valor superior al de otras marcas competidoras.

Sin embargo, a la hora de definir en qué consiste exactamente el valor, siguiendo a Šerić (2013), se aprecian tres perspectivas al respecto:

Cuadro 15. Valor de marca

Perspectiva financiera	
Stobart (1989)	El valor de marca se puede asociar a la valoración monetaria de los beneficios futuros que se esperan de la misma.
Tauber (1989)	El valor suplementario que alcanza la empresa, por encima del valor de sus activos materiales, debido a la posición que su marca detenta en el mercado y a la posibilidad de extender la misma a otras categorías de productos y/o mercados.
Smith (1991)	El valor monetario derivado del grado en que el nombre de marca favorece las transacciones o intercambios, actuales y futuros, de la empresa con sus clientes.
Simon y Sullivan (1993)	La diferencia entre los flujos de caja obtenidos por un producto con marca y los flujos de caja resultantes en el caso de que ese mismo producto se vendiera sin marca.
Del Río et al. (2002)	Se enfatiza el papel de la marca como activo de las empresas con capacidad para afectar a los flujos de caja, el valor de las acciones y/o el precio de venta en caso de adquisición, absorción o fusión.

²⁰⁵ Esta implicación se relaciona con dos variables fundamentales en la investigación de Berens, Van Riel y Van Bruggen (2005): la habilidad corporativa y la responsabilidad social.

Buil et al. (2010) Se centra en los beneficios o resultados monetarios que la marca puede aportar a las organizaciones.

Perspectiva del consumidor

Aaker (1991) El conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía.

Kamakura y Rusell (1993) El incremento en la utilidad del consumidor atribuible al nombre de marca, es decir, no relacionado con los atributos del producto.

Keller (1993; 1998) El valor de marca es el efecto diferencial que ejerce el conocimiento del nombre de marca sobre su respuesta a las acciones de marketing: el valor es positivo (negativo) si la respuesta a nivel de las percepciones, preferencias o comportamiento es más (menos) favorable de la que tendría si el producto se vendiera con un nombre ficticio o sin marca.

Erdem y Swait (1998) Se describe en términos de la función que desempeña la marca como señal de información capaz de reducir al consumidor los costes de búsqueda de información y el riesgo asociado a la compra de un producto.

Yoo et al. (2000) El valor añadido percibido por el consumidor que le lleva a la elección entre varias alternativas con idénticas características.

Yoo y Donthu (2001) La respuesta diferente de los consumidores a una marca focal y a un producto sin marca, cuando ambos tienen el mismo nivel de estímulos de marketing y los mismos atributos del producto.

Perspectiva global

Farquhar (1989) El valor añadido con el que la marca dota a un producto. Además, se puede interpretar desde la perspectiva de la empresa, los miembros del canal de distribución y los consumidores. Para la empresa representa un incremento en los flujos de caja o en cualquier otro indicador financiero. Desde la óptica de los distribuidores, el valor de una marca se aprecia en el menor poder negociador que éstos tienen con relación a la empresa propietaria de la misma. Y desde el punto de vista del consumidor equivale a la utilidad no explicada por los atributos tangibles.

Marketing Science Institute (Chay, 1991) El valor de una marca representa el conjunto de asociaciones y conductas de los consumidores, miembros del canal de distribución y de la dirección de la empresa que permiten al producto vinculado con la marca obtener un mayor margen de beneficio, volumen de ventas o cuota de mercado del que obtendría sin ningún nombre de marca; favoreciendo, así, el logro de una ventaja competitiva sólida, diferencial y sostenible a largo plazo.

Srivastava y Shocker (1991) El valor de la marca abarca la fortaleza de la marca de un lado y el valor financiero de otro. La fortaleza de la marca se refiere al conjunto de asociaciones y comportamientos de los consumidores, distribuidores y directivos de la marca que suponen la consecución de ventajas competitivas diferenciadas y sostenibles. El valor financiero refleja el incremento de los beneficios actuales y futuros y la mayor estabilidad alcanzada en los mismos como consecuencia de las acciones, tácticas y estratégicas, emprendidas por la empresa para aprovechar la fortaleza de la marca. Por tanto, depende de la consistencia de la marca con los objetivos y recursos de la empresa (entre otros, los restantes productos que ésta comercializa) y las condiciones competitivas del mercado.

Ambler (1995, 1997) La suma ponderada de las relaciones entre la marca y los distintos agentes del mercado susceptibles de aportar a la empresa flujos de caja futuros. Las relaciones se ponderan en función de la importancia relativa de cada agente.

Fuente: Šerić (2013) a partir de Del Río et al. (2002)

En el sector hotelero, la perspectiva financiera y del consumidor son igualmente importantes. Así, podemos encontrar acercamientos desde ambos enfoques:

Cuadro 16. Valor de marca en hoteles

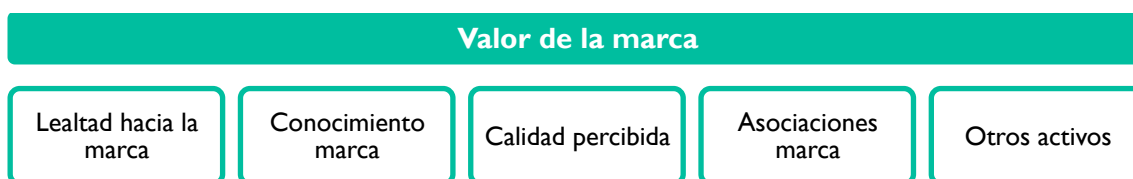
Valor de marca en hoteles	
Farquhar (1989)	Perspectiva financiera: Flujo de efectivo incremental o al valor agregado adicional que se acumula a un hotel o cadena hotelera por poseer una marca o marcas fuertes, en comparación con una empresa equivalente en esa fortaleza de marca
Prasad y Dev (2000)	Perspectiva del consumidor: Las actitudes y percepciones formadas, favorables y desfavorables, que influyen al consumidor a la hora de reservar el hotel.

Fuente: Elaboración propia a partir de Šerić (2013) y Callarisa et al. (2012)

Siguiendo a Callarisa et al. (2012), ambos enfoques están interrelacionados: las marcas hoteleras deben crear valor para los clientes garantizando un nivel uniforme de calidad y buscando la satisfacción del cliente. Con ello, la lealtad del cliente crece y la empresa a su vez puede crecer, expandirse y mejorar su valor financiero, lo que repercutirá en los socios y/o accionistas.

En definitiva, el valor de la marca se basa en su capacidad de generar ventajas sostenibles desde una perspectiva global. En cuanto a cómo se llegaría a ello, es de especial relevancia el modelo que propone Aaker (2004), referente actual en el ámbito académico, a partir del cual el valor de la marca se basaría en la lealtad, el conocimiento, la calidad y las asociaciones respecto a la marca, complementado por otros activos. En lo que se refiere al sector hotelero, Šerić(2013) y Callarisa et al. (2012) argumentan que a pesar del interés académico por el valor de marca existe poca investigación empírica sobre su impacto y medición.

Figura 42. El modelo de valor de la marca de Aaker



Fuente: Aaker (2004)

- **Lealtad hacia la marca:** Como hemos visto, según Abó (2006), una alta lealtad hacia la marca reduce los costos de marketing, atrae nuevos clientes, genera ventas mayores y amplía el tiempo para responder a las iniciativas de la competencia. Además, la gente prefiere, busca y compra con mayor frecuencia las marcas de alto valor, McEwen (1999). Callarisa et al. (2012) inciden en las dimensiones de la lealtad hacia la marca, de especial importancia en el turismo: nivel de comunicación positivo boca-oído que se genera por parte de los clientes leales a la marca (Kim y Hardin, 2010; Murphy et al., 2007; Sun y Qu, 2011 en Callarisa et al., 2012), recomendación de la marca a otras personas (Reichheld y Detrick, 2003 en Callarisa et al., 2012) y defensa por parte de los clientes leales a la marca de las virtudes que posee la misma (Mandhachitara y Poolthong, 2011 en Callarisa et al., 2012).

Sin embargo, Martorell y Servera (2004) apuntan que “la lealtad del cliente es difícil de conseguir, incluso cuando estos están realmente satisfechos con la experiencia de su viaje ya que la curiosidad hace que se vean atraídos hacia otras alternativas”, por lo que es necesario reforzar la marca. Callarisa et al., (2012) apuntan a su vez que el creciente número de alternativas en el mercado turístico (por ejemplo, veíamos anteriormente el surgimiento de nuevas formas de alojamiento extra hotelero o iniciativas como Airbnb) y la competencia en el sector hacen que la lealtad de marca sean de especial relevancia en el sector.

- **Conocimiento de la marca:** este aumenta la probabilidad de que la misma sea considerada para la compra y que forme parte de las short lists a las que Villafañe (2004) hace referencia en su obra y que determinarían los procesos electivos de los consumidores.
- **Calidad percibida:** una alta calidad percibida, brinda al consumidor una razón para comprar, según Villafañe (2004) y resume las actitudes, tanto cognitivas (creencias) como afectivas, que el cliente tiene hacia la marca (Hsu, Oh y Assaf, 2012; Sun y Qu, 2011 en Callarisa et al.; 2012).
- **Asociaciones generadas por la marca:** estas pueden generar actitudes y sentimientos positivos o negativos hacia la marca y ayudan a procesar información relevante para el usuario. En este componente las acciones de responsabilidad social pueden afectar de manera crucial a la marca, según Abó (2006).
- **Otros activos:** esto hace referencia a componentes que permiten identificar la marca como el nombre de la marca, el símbolo usado,... que pueden ser también una fuente de ventaja competitiva y permiten crear barreras para la entrada de la competencia en el mercado en el que opera la marca, según McEwen (1999).

El modelo de Aaker (2004) es el referente principal en la literatura académica, sin embargo, como vemos en Šerić (2013) , otros autores como Keller (1993) o Yoo y Donthu (2001), entre otros, partiendo del modelo de Aaker, han desarrollado los suyos propios para estudiar el valor de marca también desde la perspectiva del consumidor ampliando los cuatro puntos principales que propone Aaker y obviando “otros activos”. En el ámbito hotelero, Callarisa et al. (2012) citan a varios autores que hemos resumido en la siguiente tabla:

Tabla 49. Elementos del valor de marca

Elementos del valor de marca en el sector hotelero	
Dev (2000)	La notoriedad de marca y la percepción de los consumidores del rendimiento de la marca
Kim y Kim (2005)	La notoriedad de marca, la lealtad de marca, la calidad percibida y la imagen de marca
Wang, Hsu, Hsu y Hsieh (2011)	La notoriedad, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la fidelidad
Hsu, Oh y Assaf (2012)	La notoriedad de marca, la lealtad de marca, la calidad percibida y la imagen de marca + fiabilidad de la marca y gestión de confianza

Fuente: Callarisa et al. (2012)

En base a ello, Callarisa et al. (2012), diferencian los componentes del valor de marca (Brand equity) en el turismo

- Notoriedad o conocimiento de marca (Brand awareness): la fuerza con que la marca está presente en la mente del público objetivo a lo largo del tiempo.
- Imagen de marca: percepción emocional y social de una marca específica.
- Calidad de marca: determinada por la calidad percibida por los clientes.
- Valor percibido de marca (Brand value o relación calidad/precio): valor generado por la marca para el cliente por el precio pagado.
- Fidelidad o lealtad de marca: apego de un cliente a una marca, que se corresponde con la principal fuente del valor de marca.

Respecto al sector hotelero, McEwen (1999) añade como beneficios de dotar de valor a una marca, que las compañías pueden utilizar dicho valor como una plataforma de crecimiento a través de franquicias o extensiones de la marca, lo que es de gran relevancia para los hoteles. Callarisa et al. (2012) también relacionan el valor de marca de las cadenas hoteleras con la capacidad de la marca para expandirse geográficamente a través de franquicias y con el desarrollo de sub-marcas. Además, las compañías que tienen alto valor en sus marcas responden con mayor eficiencia a los ataques o bien se pueden recuperar más rápido ante situaciones adversas, según McEwen (1999).

Además, las marcas de empresas conocidas y exitosas obtienen un valor económico propio, lo que las hace susceptibles de ser tasadas y realizar transacciones con ellas como activo intangible con un valor económico determinado. A la hora de establecer dicho valor económico, existen varios estudios. Entre ellos destaca el de la consultora Interbrand, especialmente en lo referente a los criterios a seguir para que las marcas sean evaluadas²⁰⁶. Sin embargo, también existen diferentes métodos que nos ofrecen información sobre valores como el relacional o reputacional que también ofrecen las marcas. A continuación, se presentan los métodos más destacados de valoración de la marca que recopila Villafañe (2004):

- Evaluación del valor económico: Interbrand Group, Brand Finance Plc, Trademark & Licensing Associates, Valor de marcas bancarias en América Latina Future Brand, Villafañe y Asociados
- Evaluación del valor relacional: Brand Z. (Milward Brown International), Brand Asset Valuator (Young & Rubicam), Las marcas más valoradas (Actualidad económica), Valor de marcas bancarias en América Latina Future Brand y Villafañe y Asociados
- Evaluación de la reputación de la marca: Marcas mayor notoriedad (Mediaplanning Group), Irma –Índice de reputación de la Marca- (Villafañe y Asociados)

Por otra parte, según Low y Fullerton (1994) en Alvarado (2008), “la evolución de las marcas y su gestión siempre ha estado fuertemente influenciada por los cambios, tanto a nivel macro como micro (económico), en el entorno de marketing”. Además, el panorama socioeconómico actual requiere un esfuerzo importante en asegurarse de que las percepciones de los diferentes stakeholders encajen con la promesa que suscita la marca. Así, la marca ha de centrarse, según Hatch y Schultz (2001), en crear sustancia pero también en que las percepciones encajen con la premisa creada.

²⁰⁶Sin embargo este método presenta algunos problemas con las variables estudiadas y la evaluación de las marcas, pues, según el mercado, las marcas no son igual de fuertes en unos que en otros, por lo que hay grandes marcas que en determinadas zonas geográficas están muy bien consideradas, y en otras zonas no. Otro problema que se presenta es la gran cantidad de productos que están bajo el amparo de una marca como, por ejemplo, Unilever.

La marca corporativa y sus valores se pueden gestionar para dar consistencia al flujo de las comunicaciones entre la empresa y sus stakeholders así como obligar a la interacción mutua entre los stakeholders internos y los externos. Para facilitar las asociaciones para cada target o público objetivo de la marca, se requiere un programa de comunicación. Es por ello que el departamento o departamentos de comunicación también tienen una gran importancia en esta gestión de la marca.

La identidad y posicionamiento de una marca corporativa necesita ser gestionada activamente, por lo que en este sentido, cobran especial importancia estos departamentos en consonancia con los departamentos de marketing.

2.2.5.3. La marca corporativa en las cadenas hoteleras

En un sector tan competitivo como el hotelero, la competencia vía precio no es suficiente, y es necesario la diferenciación del producto turístico y en particular, de las cadenas hoteleras u hoteles independientes.

Como señalan Callarisa et al. (2012) basándose en múltiples autores (Boo, Busser y Bologlu, 2009; Kapferer, 2004; Keller, 2003; Kotler, Bowen y Makens, 2006; Pappu, Quester y Cooksey, 2005; Tasci, Gartner y Cavusgil, 2007, entre otros), la marca es un poderoso instrumento de diferenciación de empresas de alojamiento. Las marcas hoteleras fuertes serían por tanto clave para la diferenciación.

Por otra parte, veíamos en el capítulo I la complejidad y dinamismo del sector hotelero, donde las empresas adoptan diversas fórmulas de organización y estructura en función de su papel en la gestión de la marca de un grupo de edificios (hoteles).

De esta forma, la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas se centra en las diversas marcas que la cadena reúne bajo una misma marca paraguas pero también se crean marcas-establecimiento.

Los elementos esenciales para diferenciarse del resto de los competidores se presentan como atributos únicos a los que hace referencia la marca, de vital importancia en el turismo. Así, autores de referencia como Kotler sostienen que en el turismo, las marcas son “el activo más duradero de una empresa, más que sus productos y sus instalaciones físicas” (Kotler, 2011: 300).

Encontramos en la literatura académica del área de turismo una clara diferencia entre la aproximación de la administración pública, que tiene competencias territoriales y promocionales sobre el área geográfica que compone un destino turístico determinado; y el sector privado, en el que se articula la oferta turística de dicho destino. En relación a ello, en el caso concreto del turismo podemos diferenciar, en un primer lugar, la marca-destino de la marca corporativa.

En el Manual sobre branding de destinos turísticos, la OMT y la CET, Comisión Europea de Turismo (2011), diferencian diferentes tipos de marca: de productos de consumo, de servicios, de destino, de lugar y marcas temáticas. También reconocen el valor de crear y gestionar con éxito la marca de un destino y la importancia de las administraciones en este sentido. Sin embargo, resaltan que la creación de una marca de este tipo no puede cambiar por sí sola la imagen de un país o lugar ya que intervienen en el mismo diversos agentes como la oferta turística privada.

Tabla 50. La marca en el sector turístico

Fuente: Elaboración propia

Gracias al nuevo paradigma comunicativo, se persigue “evolucionar desde una gestión de marca basada en la notoriedad (ruido) hacia una basada en la relevancia (valor)”, que una vez percibido, compartido y sociabilizado, es mucho más potente que la tradicional comunicación unidireccional de la marca (González, 2012, en Hosteltur). Según Marín (2014), los recursos intangibles, especialmente la marca, tiene una mayor presencia en las cadenas las cuales buscan la identificación hotel-marca como estrategia de diferenciación de sus productos.

Por otra parte, Aaker (2004) resaltaba que las compañías pueden utilizar el valor de marca como una plataforma de crecimiento a través de franquicias o extensiones de la marca. Respecto a las cadenas hoteleras, Ramón (2010) incide en que estas tienen diferentes formas de gestionar y crear marcas, que varían desde la marca paraguas en los grandes grupos hasta la marca-producto (en este caso “establecimiento”).

En el sector hotelero, donde la expansión a través de franquicias es frecuente, la empresa franquiciada se beneficia, sobre todo de las ventajas de una marca ya consolidada y con experiencia en el sector, que es lo que aporta la cadena franquiciadora (Del Río y Cuadrado, 2004). Por ello, según Martorell y Mulet (2010), las cadenas con reconocidas marcas tenderán a establecer alianzas a través de contratos de franquicia y gestión.

Así, Hosteltur (2011) refleja que la gestión de la marca corporativa influye en su competitividad y en los resultados de la empresa turística. En el turismo, sectores como el de las cadenas hoteleras tienen diferentes formas de gestionar y crear marcas²⁰⁷. Podemos encontrarnos marcas paraguas, que engloban a otras pertenecientes a un mismo grupo empresarial o marcas-producto.

No obstante, según Martorell y Servera (2004), la estrategia basada en la creación de múltiples marcas es relativamente reciente en la industria hotelera. Según estos autores, las primeras marcas hoteleras destacadas no surgieron hasta después de la posguerra de la segunda guerra mundial.

Por ejemplo, la cadena de referencia Hilton no diversificó su estrategia de marcas hasta bien entrada la década de los ochenta y en esa década surgieron grandes marcas como Renaissance, Esmerald Hotels, Ritz Carlton, Royce Marriott's, Holiday Inns, Embassy Suites, Excélsior, Sofitel, Ibis y Novotel.

En la actualidad, la OMT resalta que proliferan las marcas y extensiones de línea (la diversificación hacia otros productos bajo la misma marca paraguas).

²⁰⁷Kotler (2011) incide en que las “marcas múltiples” son frecuentes en el turismo -Se trata de “diferentes marcas que son propiedad de una empresa que las gestiona bajo un mismo techo” (p-305)- pero también es posible encontrar alianzas de marcas -dos o más marcas propiedad de distintas empresas que se utilizan en un mismo producto a través de la colaboración o la creación de un producto conjunto. Un ejemplo simple y claro serían los postres McFlurry disponibles McDonald's que emplean sabores de marcas como Kit Kat, Oreo o M&M's, entre otras.

Además, las cadenas hoteleras pueden tener hoteles de diferentes segmentos y cada segmento tendrá su propia marca²⁰⁸.

Las razones por las que las cadenas hoteleras han desarrollado diferentes marcas son, según Olsen et al. (1989) en Martorell y Servera (2004), las siguientes:

- Menor riesgo: mantener una cartera de marcas de “productos” diferentes permite diversificar el riesgo de la marca corporativa cadena hotelera. Con este argumento, la segmentación por de marcas obedecería al interés de las propias cadenas más que al de los clientes.
- Rentabilidad: resulta más rentable crear nuevas marcas que renovar los hoteles existentes. La reconversión de un hotel urbano de tres estrellas en un hotel boutique es más costosa que incorporar a la cartera de marcas de la cadena una marca para dicho segmento²⁰⁹.
- Diferenciación. Una mayoría de cadenas posicionan sus marcas basándose en los atributos de sus establecimientos y la tipología a la que pertenecen estos pero también es posible dotar a la marca de “atributos subjetivos” del producto como un mejor servicio o personal.
- Internacionalización. Las cadenas hoteleras con un enfoque global crean marcas fuertes para favorecer la expansión de la cadena en los mercados internacionales.

La creación de marcas hoteleras surgiría entonces como resultado de la necesidad de mantener el crecimiento de la compañía dentro de un mercado saturado y la necesidad de racionalizar o unificar una cadena inconsistente debido a la heterogeneidad de los diferentes establecimientos de las cadenas hoteleras (Lee, 1985 en Martorell y Servera, 2004). Además, algunas cadenas están dotando a establecimientos concretos de una identidad y marca propias que se amparan también bajo el paraguas de la marca cadena²¹⁰.

Figura 43. Portfolio de marcas de InterContinental Hotels Group



Fuente: IHG (2015)

Según Martorell y Servera, las cadenas hoteleras consiguen la consistencia y el reconocimiento de marca si cumplen o superan las expectativas del cliente. Con este fin utilizan múltiples cadenas para evitar la alteración de la imagen de la marca corporativa principal cuando se dirigen a nichos específicos de mercado (Martorell y Servera, 2004).

²⁰⁸En 2013, Meliá presentó el primer 'TwitterExperience Hotel' del mundo, entre otros ejemplos. Se trata por tanto de crear experiencias únicas y englobarlas bajo la marca específica de un establecimiento.

²⁰⁹Intercontinental Hotels Group entró en el segmento de lujo con la marca Crowne Plaza, en lugar de hacerlo con su marca principal HolidayInn, dirigida al segmento medio de mercado (Martorell, 2002 en Martorell y Servera, 2004).

²¹⁰Otra tendencia, reflejada en el informe de PWC (2013), es la de hoteles que tratan de captar clientes fidelizados a marcas fuera del sector y se están desarrollando hoteles aliados con marcas en establecimientos concretos, como por ejemplo Camper y su Casa Camper en Barcelona y en Berlín, Lamborghini y su Tonino Lamborghini Hotel City Center Kunshan en China o Ikea y su intención de abrir hoteles de bajo coste en Europa.

Siguiendo a Ramón (2010), el branding se ha convertido en una manifestación de las empresas turísticas para responder a diferentes necesidades: la de mantener el crecimiento de la compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar un producto inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercados, y sobre todo, conseguir lealtad de marca²¹¹. Y es que, como resalta Muñoz de Escalona (2013), las alternativas low cost están afectando al turismo de forma creciente. Ya no se trata solo de compañías aéreas de bajo coste sino alternativas al alojamiento hotelero como Airbnb. Así, “la industria hotelera tiene desde sus comienzos la competencia extra hotelera más tarde agravada por la intra-hotelera”. La marca sería una herramienta para hacer frente a este nuevo escenario. Y es que, como hemos visto, el público prefiere, busca y compra con mayor frecuencia las marcas de alto valor (McEwen, 1999).

No obstante, la marca ha de centrarse, según Hatch y Schultz (2001), en crear sustancia pero también en que las percepciones encajen con la premisa creada, especialmente en el sector hotelero, en el que se da el denominado “efecto cadena”: el cliente reconoce la marca y es atraído por ella al esperar de la cadena un producto homogéneo, estandarizado, en el que todos sus alojamientos reúnan una serie de estándares y servicios similares (diversidad comida, personal,...), independientemente de su localización (Barber y Darder, 2004). Como señalan Fernández y González (2008) existen múltiples formas organizativas utilizadas por las cadenas hoteleras para gestionar establecimientos bajo su marca. Es precisamente la marca lo que garantiza al consumidor que el hotel mantendrá los compromisos adquiridos y estándares que el turista busca (Bailey y Ball, 2006; Kim y Kim, 2005; Olsen, West y Tse, 1998; Sangster, Wolton y McKenney, 2001; en Fernández y González, 2008).

En el caso específico de las cadenas españolas, una mayoría de los clientes conocen o están habituados a los estándares de calidad de la cadena y son muy conscientes de la marca, que buscan a la hora de planear sus viajes fuera de nuestras fronteras. Por tanto, según estos autores, sobre todo en cadenas con presencia internacional, sus responsables tenderán a gestionar y controlar la marca de manera directa.

En este sentido, el prestigio de la marca es un factor clave para la expansión de las cadenas hoteleras, especialmente a través de contratos de franquicia y de management especialmente en el sector internacional (Martorell y Servera, 2004). Ramón (2010) sostiene que la consolidación de una marca global dota a la cadena de una mejor posición de negociación frente al operador turístico al estar presente en los mayores destinos turísticos mundiales.

Por todo ello, a pesar de contar con productos (alojamientos) heterogéneos, la gestión de la comunicación de la marca es homogénea²¹² tanto para propiciar el “efecto cadena” como para tener un claro posicionamiento en el exterior, algo frecuente en las cadenas hoteleras españolas, altamente internacionalizadas. Así, “hoy en día, la clave del éxito o del fracaso en la industria hotelera está marcada por el nombre de la marca bajo la cual se trabaja y no por conocer quien posee o quien gestiona el establecimiento” (Martorell y Servera, 2004:1).

211 “El branding, o desarrollo de estrategia de marcas, es en muchos casos el resultado del proceso de fusiones y adquisiciones empresariales. La consolidación del sector turístico implica adquisiciones de compañías con nombres posicionados, permaneciendo la gestión y la marca bajo otra empresa, al tiempo que los consumidores permanecen generalmente ajenos a este hecho /.../ No es extraño pues, que otra de las razones que inducen a las empresas a adquisiciones y alianzas haya sido alimentada por el deseo de los grupos turísticos de adquirir un mayor abanico de marcas”, Ramón (2010:20).

212 Hemos de matizar que para facilitar las asociaciones para cada target o público objetivo de la marca, se requiere un programa de comunicación específico que tenga en cuenta sus particularidades a nivel idiomático y cultural.

2.3. La marca como punto de encuentro de los intangibles

Tras haber estudiado los recursos intangibles más relacionados con la comunicación, esto es, la identidad (incluyendo su relación con la cultura), imagen, RSC y reputación, veremos cómo la marca es el intangible en el que destilan el resto.

Dentro de la literatura académica existe un consenso creciente en que la identidad corporativa proporciona la base para otros conceptos como la marca corporativa, comunicación corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa (Balmer y Greyser, 2006).

Sin embargo, es en la marca, en la que confluye la identidad para traspasar el ámbito interno de la organización y comunicar directamente al consumidor y demás stakeholders. Así, la marca es “el centro neurálgico de los activos intangibles” (Carrillo y Tato, 2008).

La marca corporativa es un fenómeno complejo que presenta tanto fortalezas como debilidades. Al estilo de los análisis DAFO, hemos preparado la siguiente matriz teniendo en cuenta las debilidades, desafíos, ventajas e impacto potencial de la marca siguiendo a Hatch y Schultz (2001) y Aaker (2004).

Tabla 51. Matriz de la Marca Corporativa

Debilidades	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Una marca corporativa es contraproducente en casos como los de spin-off o ciertos tipos de compañías o sectores • Son difíciles de desarrollar, mantener y adaptar. • El entorno de la oferta es confuso y complejo, en parte debido a la proliferación de productos, marcas y sub-marcas. • Ciertas compañías son más conocidas por sus marcas de productos que por sus marcas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la relevancia, determinada, entre otros, por la estrategia de negocio. Es un desafío relevante ante cambios en el entorno. • Creación de propuestas de valor que ayuden a diferenciar y apoyar una relación de cliente. • Evitar aspectos negativos “visibles”, ante los que son más sensibles las marcas corporativas. Tener una marca fuerte puede ser muy útil en una situación de crisis.²¹³ • Gestionar la marca en diferentes contextos o adaptarlos a ellos
Ventajas	Impacto Potencial
<ul style="list-style-type: none"> • Las marcas corporativas reducen costes • Proporcionan a los clientes un sentimiento de comunidad • Proporcionan un sello de aprobación. • Una marca corporativa fuerte permite a los clientes saber lo que pueden esperar de toda una gama de productos que una compañía produce.(ej.: Sony) • Crean una base común. Las marcas corporativas de mayor éxito son universales y así, paradójicamente, facilitan atraer a diferentes grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación basada en la organización • Generan credibilidad (vinculan gustos, experiencias y confianza) • Mejor gestión del portfolio de marcas, al estar todas dentro del “paraguas” corporativo • Apoyo a la construcción de la marca internamente • Complementa y/o apoya a la marca del producto • Soporta y apoya la comunicación a audiencias diversas y diferentes stakeholders

Fuente: Elaboración propia a partir de Hatch y Schultz (2001) y Aaker (2004)

²¹³El riesgo de potenciar la marca corporativa es que el valor de la marca resultante y los negocios en que se apoya son vulnerables a crisis y aspectos negativos de la marca. Toda la organización tiene que ser sensible a este riesgo en todas sus decisiones y acciones. Cuando se suscite una controversia que ponga en peligro la marca, siempre que sea posible, las mejores prácticas aceptadas es admitir una mala acción o al menos admitir que hay un problema e inmediatamente proporcionar una solución visible. Aaker (2004).

Así, la marca corporativa es el núcleo de la construcción de relaciones dentro y fuera de la organización, reforzando una cultura empresarial que mejora la “comprensión por parte de los empleados de los valores de la marca y se asegura un reconocimiento por un buen servicio y orientación al cliente” (Grönroos, 1988). Sin embargo, una exitosa estrategia de marca corporativa requiere conexiones coherentes entre tres elementos esenciales e independientes: la visión, la cultura y la imagen.

Hatch y Schultz (2001) sostienen que las empresas tienen cada vez una conciencia mayor del beneficio de mantener una buena estrategia y creación de marcas corporativas. Pero para poder crear una imagen corporativa fuerte, las empresas han de alinear estos tres elementos.

Para que la marca corporativa sea creíble no deben existir tensiones o diferentes interpretaciones entre la imagen y la visión, entre la visión y la cultura, y entre la cultura y la imagen (Abó, 2006). También según Hatch y Schultz estos términos (visión, cultura e imagen) tienden a solaparse entre sí, algo que los autores manifiestan que es “resultado natural de la interdependencia entre estos elementos” (Hatch y Schultz (2001: 130).

En relación a ello, Abó (2006), incide en que la marca corporativa es sostenible a largo plazo únicamente si estos elementos están alineados: la imagen percibida por los stakeholders concuerda con la visión de la alta dirección y la cultura de la compañía compartida por sus empleados. Mientras que la visión corporativa y la cultura son poderosas herramientas estratégicas, una vez que están alineadas con las imágenes que los stakeholders tienen de una organización, la marca corporativa puede convertirse en un “centro de poder” (Hatch y Schultz, 2001).

También se necesita una cultura corporativa que apoye la visión y confiera credibilidad a las distintas imágenes. Sin embargo, mantener un equilibrio entre estos elementos es complejo, y supone un verdadero reto, especialmente en la comunicación de la empresa.

Por todo ello, encontramos varias referencias a las relaciones de la marca con otros intangibles estudiados: la identidad, imagen, RSC, y, especialmente, la reputación, puesto que la marca también ha de alinearse con ellos.

Identidad y Marca

Según Douglas (2001) en Melewar y Karaosmanoglu (2006), las marcas fuertes son fundamentales para establecer una identidad en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes y para muchas empresas son vitales para contrarrestar el creciente poder de los minoristas. Por otra parte, Villafañe (2004) diferencia entre la marca producto y la marca experiencia a la hora de sentar las bases de la relación entre marca e identidad. Para este autor, la marca producto estaría relacionada con la proyección de una imagen corporativa positiva, mientras que la marca experiencia se entiende como un componente mismo de la esencia de la empresa, el “ser”, esto es, de su identidad corporativa. Así, la marca corporativa “se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y se une al comportamiento de la organización, a su ser, más en la línea de la identidad corporativa y de su historia, misión, visión y proyecto empresarial” (Carrillo y Tato, 2005)- Finalmente, según Costa (2003) “La marca ha dado origen a la identidad”, pues en sus orígenes, tal y como vimos en el apartado correspondiente a la Marca, esta estaba vinculada intrínsecamente con la identidad, tener el marcaje en los primeros tiempos de la marca, una función eminentemente identitaria.

Imagen y Marca

La marca corporativa se iniciaría, según Hatch y Schultz (2001) con una imagen que quiere avanzar hacia una identidad de marca, es decir, al conjunto de asociaciones aspiracionales sobre la marca corporativa y sus actuaciones sobre los roles asignados. Para conseguir esto, la marca debe desarrollarse y ser gestionada adecuadamente. Según Aaker (2004) la marca corporativa también se vincularía con el desarrollo de la imagen. Por otra parte, según Alvarado (2008), una imagen corporativa favorable propicia las asociaciones positivas alrededor de la marca. Por ello, como sostiene Abó (2006), los responsables de marketing intentan conferir a un producto o servicio una personalidad y una imagen determinadas a través de la marca, intentando, a través de esta fijar la imagen en la mente del consumidor, y asociar la imagen con las cualidades del producto, servicio y organización. En el turismo, citando a Callarisa et al. (2012:98) “dentro del sector turístico la investigación sobre la marca se ha centrado en la imagen de los productos turísticos /.../ la medición de la eficacia de las marcas en turismo se fundamenta principalmente en la imagen”.

RSC y Marca

Hay que destacar, como indica Berens, Van Riel y Van Bruggen (2005), que los estudios en el ámbito de las marcas producto no son completamente aplicables en el contexto de las marcas corporativas. Estos autores reflexionan sobre ello ya que, según su investigación, las marcas corporativas a menudo evocan asociaciones con la responsabilidad social, mientras que, en general, las marcas de productos no lo hacen. Según McCracken (1986) en Alvarado (2008) cobra especial relevancia la transmisión a través de la marca de significados en torno a ella relacionados con la calidad, el prestigio y responsabilidad social. Así, a medida que la responsabilidad social es reconocida como una parte fundamental en la compañía “la asociación de la marca a la RSE se convierte en un asunto complejo que demanda un compromiso intensivo de la empresa para satisfacer las expectativas de los stakeholders de cara a la reputación de la empresa” (Alvarado, 2008:162). Por último, en la actualidad RSC y la Marca Corporativa también confluyen, según Abó (2006) en “la gran cantidad de instancias en donde se emplea la misma vía de comunicación tanto para dar a conocer las acciones de RSC como para dar a conocer la imagen y reputación de la marca”, como pueden ser las memorias anuales de las empresas o sus propias sedes web. Según este autor, la asociación entre la marca corporativa y la RSC está convirtiéndose en un tema trascendente para la comunicación.

Reputación y Marca.

Según Ettenson y Knowles (2008), muchos ejecutivos a menudo hablan de reputación corporativa y marca como si fueran lo mismo, y es cierto que, en ciertas ocasiones y sobretodo de manera popular, estos términos se emplean confusa. Esto es debido a, pese a que en muchas ocasiones las diferencias sean claras, en empresas aparentemente “mono marca” como Google, organizaciones sin ánimo de lucro o empresas cuya ética corporativa sea el principal atributo en el posicionamiento de marca, estos dos conceptos son difícilmente separables. La marca y la reputación se interrelacionan entre sí y el daño en una puede fácilmente debilitar a la otra. Sin embargo, según Ettenson y Knowles (2008), lo que ayuda a hacer a una compañía especial y preferida por los consumidores es la marca, no la reputación. Como hemos visto, la marca y la reputación son conceptos cuyos límites en ocasiones se difuminan, por lo que a continuación incidiremos en las diferencias entre ambos conceptos:

- La marca se centra en lo que un producto, servicio o empresa ha prometido a sus stakeholders y lo que ese compromiso significa para ellos. La reputación centra en la credibilidad y el respeto que una organización tiene entre los stakeholders.
- La marca trata sobre la relevancia y diferenciación de la organización y sus productos, y la reputación sobre la legitimidad de la organización.
- Una marca fuerte ayuda a comunicar que la compañía y sus ofertas son relevantes y únicas para satisfacer las necesidades del cliente. Una sólida reputación es conveniente, puesto que todas las empresas dependen en última instancia (ya sea directa o indirectamente) de la percepción de sus stakeholders.
- La fuerza de una marca depende de lo bien que ha cumplido su promesa a los clientes a través del tiempo. La reputación de una empresa se ve afectada por una variedad de factores, incluyendo no solo su fuerza de gestión, rendimiento financiero y la capacidad de innovación, sino también su trato de los empleados, los esfuerzos de diversidad en el trabajo, el manejo de cuestiones éticas y el compromiso con el medio ambiente.

Según Alvarado (2008), a medida que la organización se convierte en “marca”, la reputación cobra un mayor protagonismo. Es por ello que este autor diferencia las conceptualizaciones de las marcas de productos de la marca como empresa, así como su relación con la reputación corporativa.

Tabla 52. Marca de productos VS Marca como empresa VS Reputación

	Marca de productos	Marca corporativa	Reputación
Foco de atención	El producto	La empresa	La empresa
Gestionado por	Gerencia intermedia	CEO	Múltiples Stakeholders
Atrae la atención y obtiene el soporte de	Consumidores	Múltiples Stakeholders	Múltiples Stakeholders
Entregado por	Marketing	Toda la empresa	Múltiples Stakeholders
Horizonte temporal	Corto plazo	Largo Plazo	Largo Plazo
Importancia para la compañías	Funcional	Estratégica	Estratégica
Mercado	Bienes y servicios	Bienes y servicios	Bienes, servicios e ideas

Fuente: Alvarado (2008)

Para este autor, las empresas han de tener tres cualidades cruciales para ser exitosas: legitimidad, relevancia y diferenciación, que han de reflejarse tanto en la reputación como en la marca corporativa. Podemos añadir que la marca corporativa se basa en experiencias y la reputación lo hace en el reconocimiento, por lo que aunque se base en las percepciones de múltiples stakeholders, es la propia empresa quien ha de encargarse de su gestión para reaccionar ante dichas percepciones o “guiar” las mismas.

Es por ello que Villafañe, de nuevo, propone el concepto de reputación de la marca²¹⁴ como vínculo entre la promesa de la marca y aspectos tales como la garantía, calidad percibida,... y valores que promulga la misma. Este concepto, el de reputación de la marca, sin embargo,

²¹⁴Reputación de la marca “identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en esta valores funcionales, sociales, y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en relación con ella”. Villafañe (2004: 46).

difiere del de reputación corporativa, así como su relación con la marca. En ese sentido, Villafañe (2004) establece las diferencias entre ambas:

Tabla 53. Reputación corporativa VS Reputación de la marca

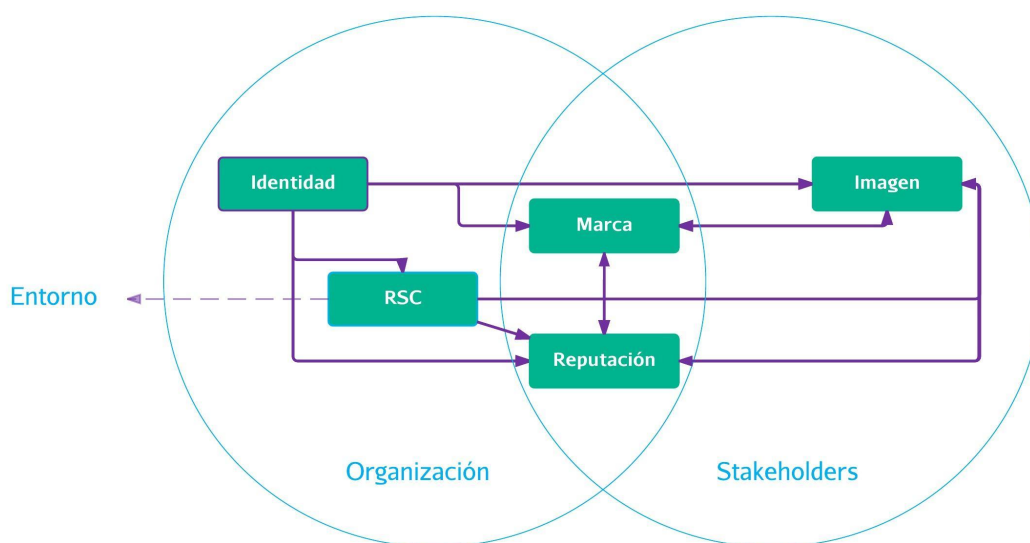
Reputación corporativa	Reputación de la marca
Es consecuencia del comportamiento corporativo objetivado a partir de los resultados.	Depende del grado de coherencia entre la promesa que la marca expresa (visión de marca) y la experiencia del consumidor.
Concierna fundamentalmente a los stakeholders y a los públicos informados.	Concierna a los consumidores: cliente y público en general.
Los valores reputacionales están muy influidos por la alta dirección de la empresa.	Los valores reputacionales tienen relación con las tendencias culturales de la sociedad.

Fuente: Villafañe (2004)

De todo lo anterior podemos concluir que la principal diferencia entre marca y reputación es que la marca se gestiona desde dentro y es controlada por la empresa, mientras que la reputación es el valor que aportan los públicos cuando entran en contacto con la marca. Cuando el público entra en contacto con la marca, vive la experiencia que esta le ofrece y, si queda satisfecho, devuelve a la organización valor añadido al reconocerle una buena reputación (Carrillo et al., 2009). Así, la reputación es consecuencia de una buena gestión de la marca.

Por último, en esta línea, la de la interrelación de la marca con otros intangibles vinculados a la comunicación de la organización, Luengo (2010) propone un modelo que los interrelacione. Dicho modelo permite identificar las esferas correspondientes a la organización y sus stakeholders y a raíz de ello plantea una secuencia relacional entre los conceptos de identidad, cultura, imagen, reputación, RSC y marca, permitiendo diferenciar tanto su vinculación como los límites entre ellos.

Figura 44. Modelo conceptual de interrelación entre recursos intangibles corporativos de valor estratégico²¹⁵



Fuente: Elaboración propia²¹⁶ a partir de Luengo (2010)

²¹⁵En el modelo todos los conceptos que aparecen son corporativos, por lo que al hablar de identidad, esta se corresponde con identidad corporativa, la responsabilidad social con responsabilidad social corporativa (RSC), imagen con imagen corporativa, cultura con cultura corporativa, marca con marca corporativa,...

En dicho modelo, en un amplio entorno se identifican las esferas correspondientes a la organización y sus stakeholders, que se relacionan entre sí, planteando áreas en común. En el ámbito de la organización, la identidad (corporativa) surge como un punto fundamental en el que se sustentan el resto de conceptos, de acuerdo con autores como Balmer y Greyser (2006), para los que la identidad es la base a partir de la que surgen conceptos como la marca corporativa, comunicación corporativa, imagen corporativa, reputación corporativa,...

A partir de la identidad, también en el entorno de la organización, aparece la RSC que a su vez está muy afectada por la cultura y repercute directamente en el entorno (medioambiental, social o cultural). La RSC, a su vez, guarda un estrecho vínculo con la reputación, tal y como afirma Villafañe (2005), hasta el punto de permanecer en ocasiones claras los límites entre ambos, y por otra parte, las acciones de RSC, impactan positivamente en la imagen según Keller (2003) en Abó (2006).

En la esfera de los stakeholders, aparece la imagen corporativa, que surge a partir de la identidad y se ve afectada por la reputación. Así, “la imagen corporativa, apoyada en una identidad corporativa firme y definida en el sustrato de la cultura corporativa, (es) lo que nos llevará a conseguir la reputación corporativa” (Carrillo, 2004:71). Además, se produce una relación bidireccional entre la imagen y la marca, debido al vínculo entre ambas que autores como Aaker (2004) sostienen.

En el área en el que el ámbito de la organización y el de los stakeholders se yuxtaponen, aparecen la marca y la reputación. La reputación corporativa, es consecuencia última de la identidad, de la que también provienen, de una manera u otra, el resto de los conceptos, pues se trata la identidad como el recurso que podemos considerar “origen”. También a partir de la imagen, aparece la reputación corporativa. La reputación corporativa está vinculada a su vez con la RSC, de manera directa e insoluble, de la misma manera que sucede con la relación entre identidad y cultura.

Finalmente, el flujo global de relaciones entre los conceptos estudiados confluye en la marca corporativa. La marca corporativa, también en el área común entre la organización y los stakeholders, refleja la identidad (que a su vez estaba unida a la cultura corporativa), a partir de la que aparece. La marca ha estado vinculada a la identidad de estrecha forma desde sus orígenes, como apunta Costa (2003). La marca corporativa, además, se interrelaciona de manera bidireccional con la reputación, retroalimentándose estos conceptos. Según Carrillo y Tato (2005) la marca corporativa es fruto de la identidad visual corporativa más la identidad de marca (compuesta a su vez por identidad corporativa e imagen corporativa) y la cultura corporativa. A su vez, la marca es el origen de la reputación corporativa.

La marca es un activo intangible asociado a la obtención de una gran reputación para la empresa, sin embargo, la reputación también es considerada como consecuencia de una buena gestión de la marca. Y es que, las esferas tanto internas como externas (stakeholders) de la organización así como los intangibles estudiados, confluyen en la marca corporativa.

216 En el modelo original, aparece también la cultura. Sin embargo, al considerarla en la presente tesis como parte de la identidad y confirmando en la literatura académica estudiada, la relación directa e insoluble entre ambas, hemos decidido omitirla.

3) La comunicación online de las cadenas hoteleras: sedes web

El turismo es un fenómeno dinámico y global que evoluciona al ritmo del entorno que nos rodea. Por ello, hay un cambio de especial relevancia que ha modificado las reglas del juego para las empresas turísticas de hoy en día. Se trata de la revolución que han supuesto las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y especialmente Internet, acercando y conectando en tiempo real a millones de personas en todo el mundo y dando voz y poder a quienes antes no eran escuchados.

La red, descentralizada por naturaleza, propicia la participación de cada individuo, ya que la gestión de la información ha dejado de pertenecer a una minoría: todos y cada uno de nosotros podemos ser creadores de contenidos, surgiendo lo que varios expertos denominan “micro poder” (Herrera y Celaya, 2007)²¹⁷.

En este rico y complejo escenario, las organizaciones turísticas están trasladando gran parte de sus esfuerzos en marketing y comunicación al entorno online para, de esta forma, integrar la experiencia turística en la comunicación corporativa, acercándola a los clientes que están al otro lado de la pantalla a través de la marca.

Y es que la Red ha modificado la relación y comunicación de las empresas con sus públicos. Hoy en día es clave la interacción no ya solo del usuario con la compañía, sino de los usuarios y públicos entre sí. Por ello, según Navarro (2011), la comunicación y las RR.PP. se plantean como clave para hacer llegar el mensaje al cliente final a través de la marca y la reputación, que encuentra en el entorno online un excelente medio para su difusión.

Sin embargo, se trata de un medio en el que las empresas no pueden controlar totalmente la información que se produce por los propios usuarios en torno a ellas (causa y consecuencia del “micro poder”), por ello, en el apartado dedicado a la comunicación online de las cadenas hoteleras, diferenciaremos aquella que las cadenas hoteleras, esto es, el posible emisor inicial de la información, no pueden controlar de aquella que sí pueden tratar de gestionar, surgiendo entonces la web corporativa, elemento en el que se centra la presente tesis, como canal adecuado para ello.

Para llegar a ese punto, en primer lugar tendremos que comprender todo aquello que conlleva para el sector hotelero la aparición de las TIC e Internet.

3.1. La relevancia de Internet en el sector hotelero

La revolución que ha supuesto el salto cualitativo de las TIC²¹⁸ y cualitativo (cada vez más personas conectadas) nos permite actualmente comunicarnos en tiempo real desde cualquier parte del mundo, rompiendo las barreras físicas y transformando nuestras vidas.

²¹⁷ Se trata de un nuevo modelo de comunicación empresarial (externo e interno) que no se limita a transmitir información sobre la empresa, sino que además permite a los clientes y empleados interpretar la información con otros potenciales consumidores y todos formar parte del proceso comunicativo (Herrera y Celaya, 2007).

²¹⁸ Ejemplos destacados son los nuevos dispositivos (el ejemplo más claro son tablets y Smartphones, que han aparecido apenas unos años atrás) y tecnologías disruptivas (pensemos en aportes como el controlador sensitivo kinect o el trabajo en la nube)

Las TIC, entre las que destaca Internet, tienen un papel destacado en el sector turístico, tanto desde el punto de vista de las empresas como desde el punto de vista del usuario²¹⁹, conectando de forma directa la oferta y la demanda.

La publicación Hosteltur (2011) indica que los principales efectos de las TIC sobre el sector turístico y hotelero son:

- La agilización y simplificación del trabajo diario con software específico para el sector
- La multiplicación de los canales de promoción y comercialización
- La promoción turística pasa de un modelo generalista, dirigido a un público masivo a la recuperación de la relación individual con cada individuo.

Por su parte, González Checa en el informe *Perspectivas Wellcomm de la comunicación* (2015:36) sostiene que el reto en turismo es integrar la comunicación en un sector donde las responsabilidades en marketing y comercialización han estado delegadas a intermediarios (agencias de viajes, turoperadores) en un momento en el que es “necesidad imperiosa” recuperar la comercialización por los canales directos.

Anteriormente, las agencias de viajes tradicionales o los paquetes de los tour-operadores dirigían mayoritariamente la demanda, actualmente es el propio turista quién adopta las decisiones de en qué hotel alojarse y gestiona sus propias reservas. De esta forma, el turista que ha dejado de ser pasivo para convertirse en un poderoso prescriptor de los productos y marcas de la compañía gracias a las herramientas que las TIC e internet le brindan.

Por ello, a continuación se presenta la evolución del uso de las TIC e internet por parte de las empresas hoteleras así como los principales cambios que se han producido en el sector para llegar a la situación actual en la que las empresas turísticas han de integrar las TIC, especialmente Internet, tanto para la gestión del negocio como para la construcción de relaciones con sus grupos de interés.

3.1.1. La sociedad de la información y las TIC

Para hablar de TIC e Internet, en primer lugar tendremos que acercarnos al concepto *sociedad de la información*. Dicho concepto surgió durante los años 60²²⁰ para describir un tipo de sociedad basada en el conocimiento, aunque se considera al sociólogo Daniel Bell introductor en 1973 del concepto de una sociedad “apuntalada en la información” y sustentada en ella como principal fuente productora de valor. Así, sucesora de la sociedad industrial, la sociedad de la información se asienta en las TIC como medio para el acceso e intercambio de información y datos con el ideal de alcanzar una sociedad más igualitaria y más justa.

219 En lo que se refiere a los usuarios, según el informe Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista, elaborado por la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) y el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), en España “Viajes y alojamiento” es una de las temáticas más consultadas por los internautas –declarada por el 59,4% de los usuarios que se conectan diariamente, y por el 37,9% de los usuarios frecuentes (INE, 2013).

220 En aquel entonces se «vislumbra la organización de la sociedad futura sobre la base de la nueva materia prima que es la información» (Mattelart, 1997: 47 en Figueroa, 2011). Posteriormente, Elwood Shannon publica *The Mathematical Theory of Communication* obra clave en el nacimiento del concepto de la “era de la información”.

De esta forma, lo que diferencia a esta nueva sociedad es “la forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este nuevo período histórico” (Castells, 2003: 12). Así, su principal objetivo es la construcción de conocimiento para generar ciclos permanentes de innovación y mejora en los distintos ámbitos de la sociedad (Blanco, 2014).

Los factores que han hecho posible este cambio de modelo social son la globalización y la evolución de las propias TIC, ambos convergentes e interrelacionados (Hierro, 2012)²²¹. Así, el crecimiento de las TIC es imparable en la mayoría de los países²²², según el informe de la UIT *Medición de la Sociedad de la Información 2015*, en el que también se afirma que “las TIC tienen el potencial para mejorar el mundo, especialmente para los más pobres y privados de derechos”.

Por su parte, el informe *Global Information Technology Report 2015* del Foro Económico Mundial confirma la correlación entre la adopción de las TIC y la capacidad para generar impacto económico y social.

¿Pero a qué denominamos exactamente TIC? Aunque Internet es la estructura emblemática de la sociedad de la información y paradigma de una sociedad reticular (Navarro, 2011), hemos de esclarecer que las TIC no son solo Internet ²²³, aunque en muchas ocasiones se utilicen como sinónimos. Además, normalmente el término TIC se solapa con el de nuevas tecnologías²²⁴, término dinámico y mutable en el tiempo (Markus y Robey, 1988).

Por ejemplo, las consideradas nuevas tecnologías a finales del siglo XIX (radio o teléfono) han variado ostensiblemente de aquellas consideradas como “nuevas” a mediados del siglo XX (televisión) o a finales de este (computadoras e Internet).

Las tecnologías van evolucionando e incorporándose tanto en nuestra cotidianidad que dejan de ser “nuevas” (hoy en día no podríamos considerar los ordenadores o Internet una nueva tecnología). Sin embargo, todos los ejemplos anteriormente nombrados sí podrían considerarse parte de las TIC en un sentido amplio, ya que se trata de tecnologías que favorecen la comunicación y el intercambio de información y que son empleadas hoy en día.

Partiendo de esta aclaración, a continuación presentamos algunas definiciones sobre las TIC.

221 Hierro (2012) destaca que se utilizan diferentes denominaciones para hacer referencia a este nuevo paradigma, entre ellas, sociedad post-industrial (Bell, 1973), tercera ola (Toffler, 1981); sociedad informacional (Castells, 1994), sociedades del saber (Unesco, 1997), sociedad del conocimiento (Habermas, 1971; Drucker, 1992), sociedad global (Torres, 1994), sociedad de la información (Masuda, 1981). Sin embargo, como resalta Navarro (2011), el término “sociedad de la información se ha impuesto como “construcción política e ideológica” aunque existan múltiples corrientes al respecto.

222 Sin embargo, en los 30 primeros puestos del Índice de Desarrollo de las TIC elaborado por UIT solo figuran países de altos ingresos en regiones desarrolladas.

223 Navarro (2011), indica que la sociedad de la información basa su desarrollo y funcionamiento en las TIC, el sector audiovisual y las telecomunicaciones. Al estar tan interrelacionados, no haremos una gran diferenciación entre estas tres áreas, tratándolas como un todo.

224 El concepto “nuevas tecnologías”, en sentido estricto, incluye también tecnologías novedosas diferentes a las TIC pues con tecnología nos referimos a “conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad”. Los avances en biotecnología serían el ejemplo más claro puesto que este campo puede considerarse una nueva tecnología y a su vez, no tiene relación directa con las TIC. Otros ejemplos son los pequeños vehículos aéreos no tripulados o drones así como la impresión 3D aunque por su vinculación transversal con la comunicación y la información, sus límites son más difusos.

Figura 45. Algunas definiciones del término TIC

Fuente	Término	Definición
Willcocks (1994)	TIC	Término genérico que describe la unión de ordenadores, telecomunicaciones, electrónica y las tecnologías resultantes.
González et al. (1996)	TIC	Conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información.
Ryssel et al. (2004)	TIC	Cualquier forma de tecnología empleada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus formas variadas (datos empresariales, conversaciones de voz, fotografías, dibujos, presentaciones multimedia y otras formas, incluidas aquellas todavía no inventadas)
López (2005)	Tecnologías digitales	Herramientas cuya incidencia se deriva fundamentalmente de sus usos y aplicaciones sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Šerić (2013) y Navarro (2011)

Como vemos, dichas definiciones son heterogéneas, siendo destacable que hasta la definición de Ryssel et al. (2004) incluye también aquellas tecnologías “todavía no inventadas”, poniéndonos en relación con el punto de partida que tomábamos anteriormente: las TIC incluyen todo tipo de tecnologías, tanto pasadas como presentes o futuras, relacionadas con la información y la comunicación, sin tener que apelar al calificativo “nuevas” tecnologías.

Una clasificación sencilla y comúnmente aceptada para las TIC, las distingue en 3 áreas predominantes: redes, terminales y servicios (Moya y Huidobro, 2006).

- **Redes.** Dentro del área “redes” podríamos considerar actualmente tanto las redes de telefonía fija o IP, como las 3G y 4G de móvil, banda ancha o ADSL, fibra óptica, wi-fi e incluso TDT o televisión satélite, entre otras. Se trata, en definitiva, de todas aquellas vías para conectar unos nodos de información con otros.
- **Terminales.** Los dispositivos físicos que permiten la conexión entre nodos de información, desde un ordenador, una televisión inteligente o no, videoconsolas, teléfonos fijos, Smartphones, etc..
- **Servicios.** Todos aquellos elementos de software y aplicaciones tecnológicas que definen cómo es la conexión establecida. Se trata de una categoría ciertamente amplia y diversa que podemos acotar por áreas, entre otras, contenidos audiovisuales, banca online, e-Administración, gestión empresarial, comercio electrónico, bases de datos, comunidades y medios sociales, mensajería y correo electrónico, e-Learning y educación, ocio y videojuegos, etc.

En el mundo empresarial, siguiendo a Claver et al., 2004; Ryssel et al., 2004; Ham et al., 2005; Kim y Hardin, 2010, citados en Šerić (2013), las TIC se han convertido en un “componente vital de éxito en los negocios”. Además, su relevancia es muy importante en sectores como el turismo (Šerić, 2013), puesto que son fuente de ventajas competitivas per se, ya que permiten la conexión directa con el cliente y otros grupos de interés y, además, ofrecen mejoras en la gestión empresarial y en los canales comunicativos.

3.1.1.1. La red de redes: Internet en la actualidad

Aunque en ocasiones aún se siga hablando de Internet como una “nueva tecnología”, lo cierto es que la red surgió hace más de 45 años²²⁵. La primera conexión a través de ARPANET, la precursora de Internet²²⁶, se estableció en noviembre de 1969 entre las universidades de UCLA (Universidad de California en Los Ángeles) y Stanford.

Sin embargo, Internet no se expandió hasta la década de los 90, tras la creación de la WorldWideWeb en la Organización Europea para la Investigación Nuclear (CERN)²²⁷. La creación del servicio WWW supuso una verdadera revolución pues permitió el acercamiento gráfico y simplificado de la información transmitida a través de Internet, surgiendo por ello un nuevo perfil de usuarios conectados a Internet no pertenecientes al ámbito gubernamental, militar o académico.

Aunque inicialmente el uso comercial de Internet estaba restringido, debido precisamente a la penetración de este nuevo perfil de usuario y el crecimiento de la red, en abril de 1993 el CERN permitió la integración de redes y proveedores de acceso privados. Con ello se acaba la prohibición al uso comercial del Internet y la red empezó a conectar a nuevos agentes. Su acceso abierto revolucionó la forma en que las personas se comunican y colaboran, en las que las empresas realizan negocios, y la interacción entre los gobiernos y los ciudadanos y otorgó una importancia crucial al conocimiento.

En la actualidad, Internet forma parte de todos los ámbitos imaginables: sociales, culturales, educativos, políticos, económicos, laborales, etc. Así, Internet se ha vuelto un elemento básico que afecta a la “experiencia humana” (Callarisa et al. 2012) cuyo alcance es importante hoy en día, pero se prevé que sea mayor en el futuro.

225 El concepto de una red de computadoras, capaz de comunicar usuarios en distintas computadoras, fue formulado en 1962 por Joseph C. R. Licklider. Dicho concepto se denominó Galactic Network (Red Galáctica). Durante la Guerra Fría, el Departamento de Defensa del gobierno de Estado Unidos inició el proyecto ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network , Red de la Agencia para los Proyectos de Investigación Avanzada) con el fin de agilizar sus comunicaciones informáticas. Se trataba de la creación de una red segura de comunicaciones que permitiera una conexión fiable entre diferentes organismos nacionales estadounidenses utilizando la red telefónica conmutada (RTC). Cuatro centros de investigación (Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa, DARPA, Corporación RAND, Instituto Tecnológico de Massachusetts , MIT y Laboratorio Nacional de Física, NPL) fueron los nodos experimentales de ARPANET aunque finalmente la red estuvo integrada por cuatro universidades: Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), la Universidad de Standford, la Universidad de California en Santa Bárbara (UCSB) y la Universidad de Utah. La UCLA fue el esqueleto básico ("backbone") de la red hasta la adopción del protocolo TCP/IP en 1993.

226 En 1971, 24 universidades y centros de investigación estaban conectadas a ARPANET, según datos de la Asociación de Usuarios de Internet (AUI), Internet Society y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). El legado de ARPANET es precisamente el trazado de una red primigenia de comunicaciones que, planteada inicialmente para fines militares, acabó acercando durante los años 70 a investigadores, profesores y estudiantes , permitiendo el progreso científico al compartir de datos y resultados generados en sus investigaciones. En esta década, aparecieron el correo electrónico (1972) o el File Transfer Protocol (FTP) (1973). El número de conexiones entre computadoras de organizaciones dentro del ámbito científico, académico y gubernamental fue creciendo rápidamente (213 computadoras conectadas en 1981 y 500 1983) hasta que en 1983, la red se abre al mundo tras la adopción del protocolo TCP/IP (que permitía un mayor crecimiento de la red conectando varias redes entre sí), y pasó a denominarse Internet.

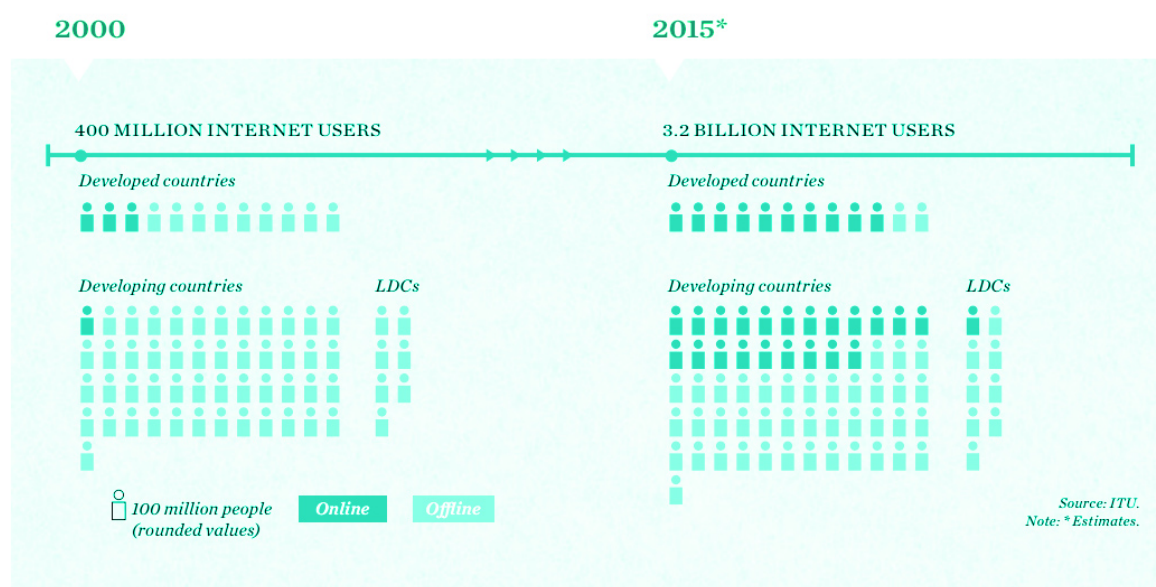
227 En el CERN, Tim Berners-Lee y su equipo crearon el primer cliente WWW y el primer servidor web. Previamente habían ideado componentes básicos de la web como el lenguaje HTML, el protocolo HTTP y el sistema URL.

Y es que el número de usuarios de Internet crece de manera imparable (Internet Live Stats)²²⁸.

Mientras que el teléfono y la radio tardaron 75 y 13 años, respectivamente, en alcanzar los 50 millones de usuarios, Internet tardó tan solo 5 años en hacerlo (Blanco, 2014). Los primeros mil millones de usuarios de Internet se alcanzaron en 2006, los segundos mil millones en 2010 y en 2015 se sobrepasaron los tres mil millones de usuarios a nivel global según datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

Actualmente, alrededor del 40 % de la población mundial tiene una conexión a Internet (UIT, 2014)²²⁹. En 1995, esta cifra era menor al 1 %, por lo que el número de usuarios de Internet se ha multiplicado exponencialmente, sin embargo, su ratio de penetración no es homogéneo, como vemos en el siguiente gráfico.

Tabla 54. Evolución de la penetración mundial de Internet



Fuente: ICT figures (ITU, 2015)

228 Las estimaciones del número de usuarios de Internet Live Stats se llevan a cabo con el algoritmo RTS Worldometers, que procesa los datos de las siguientes fuentes:

- Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) - agencia especializada de las Naciones Unidas para las tecnologías de información y comunicación y la fuente oficial de estadísticas mundiales de TIC
- El mundo en 2014 : hechos y cifras de las TIC – Informe anual de UIT
- Medición de la Sociedad de la Información 2013 - Informe de la UIT
- Usuarios de Internet por países - Banco Mundial
- The World Factbook: Usuarios de Internet – CIA, Agencia Central de Inteligencia del gobierno de Estados Unidos.
- División de Población de las Naciones Unidas - Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, Organización de las Naciones Unidas.

229 En España, según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, en 2014 el 71,6% de la población de entre 16 y 74 años (24,8 millones de personas) tiene accedió a Internet durante los últimos tres meses. Estos internautas, son usuarios frecuentes: se conectan con una frecuencia superior a una vez por semana el 92% de ellos. Además, 18,6 millones de españoles hacen un uso diario de Internet.

Una miríada de redes privadas interconectadas entre sí conforman en la actualidad Internet, la “red de redes”, que sigue extendiendo su amplitud progresivamente²³⁰. Los organismos internacionales confían en que la banda ancha móvil, que puede desplegarse con más rapidez y menor coste que la banda ancha fija²³¹, permita que el acceso a Internet crezca en todas las regiones, especialmente en países en desarrollo.

Finalmente, es necesario aclarar que Internet no es sinónimo de la web (World Wide Web, www). La www o web es un servicio desarrollado en los años 90 que utiliza Internet como medio de transmisión. La www es una “forma de acceso, búsqueda y recuperación, que facilita la localización de la información, independientemente de cuál sea su fuente y del lugar donde se encuentre (Blanco, 2014)²³².

Existen otros servicios como el correo electrónico, la transmisión de archivos (FTP y P2P), la mensajería instantánea, redes sociales,... altamente populares en Internet²³³, sin embargo la web y el correo electrónico son aún hoy en día los servicios más utilizados (ITU, 2014).

Obviando el correo electrónico (tan presente en ámbitos personales como de negocio que podemos considerar un servicio de uso transversal), uno de los servicios más utilizados de Internet hoy en día es la www. Así, según datos de UIT en el informe *Medición de la Sociedad de la Información 2014*, al principio de dicho año había más de 850 millones de hostnames²³⁴ y aproximadamente 185 millones de sitios activos²³⁵, siendo una parte importante de ellos sitios web comerciales.

Y es que la web es el catalizador a la hora de construir relaciones entre las empresas y sus públicos, especialmente los clientes. Se trata de un medio con infinitas posibilidades de

230 El fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, fundó en 2013 “Internet.org” en asociación con seis empresas de telefonía móvil (Samsung, Ericsson, MediaTek, Nokia, Opera Software y Qualcomm). Esta organización pretende acercar el acceso a Internet a 2700 millones de personas en zonas emergentes o escasamente desarrolladas. Por otra parte, Google trabaja desde 2013 en el proyecto experimental Loon para proporcionar acceso a Internet en zonas rurales y remotas utilizando globos de helio para crear una red inalámbrica aérea 3G. Finalmente la Fundación Wikimedia puso en marcha en 2012 la iniciativa Wikipedia Zero que permite el acceso móvil de tarifa de datos gratuito a las páginas de Wikipedia en países del tercer mundo.

231 UIT destaca la desigualdad en el coste de acceso en la banda ancha entre regiones, que desfavorece a los países en vías de desarrollo en su informe *Measuring the Information Society Report 2014*. Según el *Global Information Technology Report 2015* del Foro Económico Mundial, la brecha digital entre los países está aumentando por lo que es necesario “un mejor acceso a Internet a precios asequibles”

232 Aproximadamente, solo el 5% del contenido en Internet es accesible a través de motores de búsqueda. Esta porción sería la denominada “web accesible”. Según datos de Iffat y Sami (2010), en su publicación *Understanding the Deep web* (Library Philosophy and Practice. University of Nebraska). El 95% restante formaría parte de la “deep web” o web invisible, conformada por contenido no indexado o difícil de rastrear deliberadamente.

233 En España, según el estudio general de medios, EGM 2014, los principales servicios, además de la web son el correo electrónico (81,8%), seguido de los servicios de mensajería instantánea (73,1%), las redes sociales (61,2%), lectura de sitios de información (52,4%), música (29,7%), aplicaciones (25,9%), banca online (25,3%), visionado de series de televisión y películas (21,8%), jugar en red (14,9%) y otros servicios.

234 Hostname o nombre de equipo es una etiqueta que se asigna a un dispositivo conectado a una red informática y que se utiliza para identificar al dispositivo en distintas formas de comunicación electrónica, como World Wide Web, e-mail, etc. Pueden añadir el nombre de un dominio Domain Name System (DNS), separado de la etiqueta - host específico con un punto. Este nombre ayuda al administrador de la red a identificar las máquinas sin tener que memorizar una dirección IP para cada una de ellas.

235 También en el mismo periodo el número de búsquedas diarias en Google llegó a los 6 mil millones a finales de 2013 y el número total de búsquedas realizadas a través de este buscador superó los 2 billones.

comunicación y poder de influencia (Alarcón, 2011) y donde el enfoque relacional alcanza su cenit” (Šerić, 2013).

Sin embargo, al igual que Internet y otras TIC, la www no ha permanecido estática, sino que ha ido evolucionando y adaptándose a un entorno cada vez más conectado: hemos transformado la red de un instrumento al servicio militar en un principio a una red eminentemente social y participativa en la actualidad (Luengo, 2010).

3.1.1.2. Internet y la oferta hotelera

Las empresas turísticas tradicionalmente han incluido las TIC e Internet en el desarrollo de su negocio: en sectores como el aéreo o el alojamiento, la implantación de software de gestión de reservas viene realizándose desde hace décadas. Así, “las empresas hoteleras se encuentran en las primeras posiciones en cuanto a la adopción de las TIC en comparación con las empresas que operan en otras industrias” (Šerić, 2013:125).

En este sentido, Sánchez et al. (2001) y Guijarro (2009), subrayan la aparición en los años 60-70 de los Sistemas Centrales de Reservas (CRS, por sus siglas en inglés²³⁶), que posteriormente, a finales de los 80, evolucionaron en Sistemas Globales de Distribución (GDS)²³⁷.

Por otra parte, desde los años 80, las empresas hoteleras empezaron a utilizar software específico para su gestión²³⁸. En este sector, se puede diferenciar el uso de las TIC en las actividades externas o de front-office (reservas, atención al cliente, servicio de habitaciones, etc.) y aquellas internas o de back-office (recursos humanos, contabilidad, etc.) o externas, como afirman Ruiz et al. (2011) en Šerić (2013)²³⁹, sin embargo muchas de ellas tienen una utilidad transversal²⁴⁰.

236 Un CRS (Computer Reservations System) es un sistema informático usado para realizar las gestiones y recuperar información sobre la reserva de un determinado viajero. Diseñado originalmente por las compañías aéreas para cubrir sus propias necesidades organizativas, se extendió más adelante a las agencias de viajes como un canal asociado de ventas. Fuente: Universidad de Oviedo, Escuela U. Jovellanos.

237 Es 1987, con la ampliación de la información que almacenaban los CRS a otros tipos de productos turísticos como plazas hoteleras aparecen los GDS o sistemas globales de distribución. Los GDS son un sistema de información que permite el acceso online a extensas bases de datos de productores de servicios turísticos- líneas aéreas, hoteles, coches de alquiler- desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minorista- agencias de viajes. (Rodríguez, 1997). Destacan SABRE, AMADEUS y Travelport (incluye Galileo, Worldspan y Apollo).

238 Fueron las grandes cadenas hoteleras las que empezaron a utilizar los CRS para gestionar el inventario de sus habitaciones libres de hoteles individuales y, posteriormente, con la mejora de las capacidades del software de reservas, el de todos los hoteles de la cadena de forma conjunta. Los GDS, por su parte, permitieron a las agencias de viajes la venta de servicios de diferentes empresas turísticas, realizando paquetes que incluyeran, por ejemplo, vuelo y hotel, gracias a la conexión con los CRS de los diferentes proveedores de servicio. El GDS de Amadeus es probablemente el más conocido: tiene la red de distribución internacional más extensa del mundo y se hacen más reservas a través del sistema Amadeus que a través de cualquier otro sistema de reservas.

239 Dentro de las TIC de uso interno estarían todas aquellas herramientas tecnológicas empleadas en la gestión empresarial y en la producción del servicio, esto es hardware, software, conexión a redes o procesos de negocio como intranets o sistemas ERPs. En las TIC de uso externo estos autores clasifican a todas aquellas que se reflejan en la demanda hotelera, desde marketing electrónico y venta a sistemas de gestión de clientes (CRM), aplicaciones ligadas a clientes o aprovisionamiento electrónico y eCommerce).

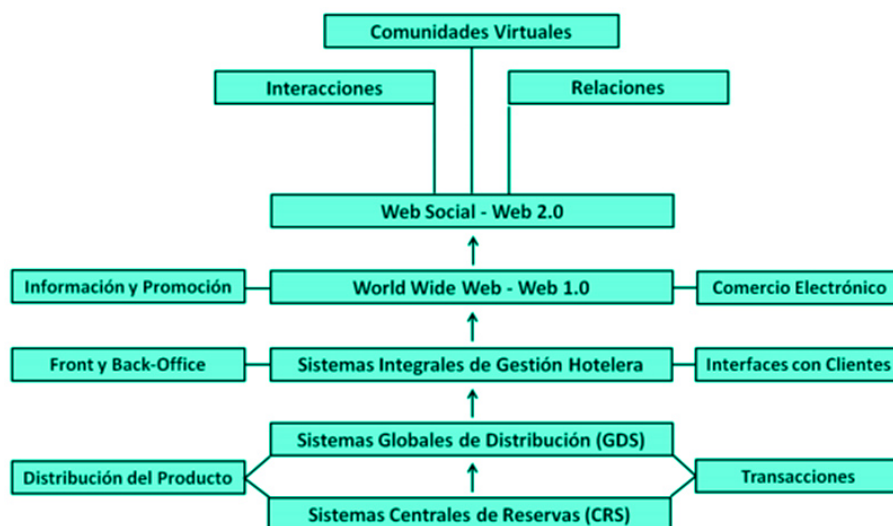
240 “Hay hoteles que han mejorado el acceso Wi-Fi para los clientes al mismo tiempo que han desarrollado la integración del servicio de televisión interactiva no solo para obtener información completa del hotel, sino también para solicitar servicios de manera más cómoda, al igual que realizar las reservas para próximas estancias” González y Gil, (2006) en Šerić (2013).

A partir de los años 90, el uso de las TIC en las empresas hoteleras empezó a considerarse más allá de la gestión y comercialización de productos y servicios, sino también en “términos de beneficios intangibles como el servicio al cliente y la satisfacción (Cho y Connolly, 1996; Siguaw y Enz, 1999; Law y Jogaratnam, 2005) y como un incentivo para crear relaciones intra-organizativas, inter-organizativas y con los consumidores (Buhalis y Main, 1998; Morrison et al., 1999; Bai et al., 2003; Jang et al., 2006; Daghfous y Barkhi; 2009)” (Šerić, 2013:119).

No obstante, Internet y la www fueron la verdadera revolución²⁴¹ para proporcionar información, promover y comercializar los servicios hoteleros (Sánchez et al., 2001), ya que es un medio idóneo para la distribución porque el producto turístico es intangible y es heterogéneo (Talón, Flecha y Villacé, 2009).

El éxito de Internet en el sector turístico en general, y en el hotelero en particular, proviene al ser este un canal a través de cual se puede ofrecer gran cantidad de información multimedia, así como comercializar productos y servicios de manera directa y a un escaso coste en un mercado global. De esta forma, el esquema que vemos a continuación, resume la evolución del uso de las TIC en las empresas hoteleras, donde Internet y la www cobran una importancia cada vez mayor.

Figura 46. Evolución del uso de las TIC en las empresas hoteleras.



Fuente: Sánchez et al. (2001) y Šerić (2013)

En un contexto de incesante crecimiento, las TIC siguen cambiando y evolucionando, por lo que las novedades en torno a las mismas también afectarán al sector hotelero. Así, Šerić (2013), sostiene que la implementación de las TIC en el sector hotelero obedece tanto a estrategias como el aumento de la eficiencia interna, como del conocimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias de los clientes, la captación y la gestión de

241 En las últimas décadas es cuando se han revolucionado realmente la industria turística y han alterado la competitividad de las organizaciones y destinos, originando las condiciones necesarias para la entrada de modelos de negocio de bajo coste (Gujarro, 2009).

clientes y a la mejora de su experiencia, por lo que las empresas hoteleras de éxito serán aquellas que utilicen las TIC de forma eficaz para estos fines y, además, se adapten a las tendencias y novedades en torno a ellas.

Por ejemplo, el surgimiento del cloud computing (servicios TIC en la nube) o el análisis de datos masivos (big data)²⁴², que permite un mayor conocimiento del cliente, repercute en una evolución de la estrategia de comercialización y segmentación de clientes²⁴³ de las empresas hoteleras.

3.1.1.2.1. Internet como canal de venta en el sector hotelero

El sector turístico es un gran foco de compra y venta, donde las TIC e Internet figuran entre los elementos más importantes de la comercialización (Gujarro, 2009)²⁴⁴. Por ejemplo, según Turespaña “el 80% de los turistas que visitan España son usuarios de Internet, seis de cada diez búsquedas en la red están relacionadas con viajes y destinos y el 40% del comercio electrónico corresponde a la venta de productos turísticos”.

En concreto, el sector hotelero es uno en los que mayor relevancia tiene Internet en el proceso de compra²⁴⁵. En este sentido, Talón, Flecha y Villacé (2009:2) afirman que en sector hotelero “en un principio las empresas consideraban Internet como una fuente donde dar información al cliente, más tarde lo han considerado como una canal más de comercialización y hoy en día se está convirtiendo en el principal canal de ventas turísticas”.

En este sentido, el informe *Trends shaping online travel*, Euromonitor International (2014), resalta que España fue en 2013 el principal país europeo en lo que a venta online de estancias en hoteles se refiere, lo que apoya la competitividad de las empresas españolas del sector.

242 Telefónica, en su informe La Sociedad de la Información en España 2014 sostiene que el Big Data es una herramienta esencial para el turismo, ya que permite obtener datos sobre la estancia de los turistas, realizar predicciones de futuros viajes, y obtener información relevante para mejorar los servicios ofrecidos: Por ejemplo, Kayak, el comparador de precios de diferentes OTAs, utiliza el big data para proporcionar resultados de búsqueda personalizados y predecir precios vuelos en fechas próximas.

243 Internet ha permitido procesar una gran cantidad de información de los clientes para una mejor segmentación y construcción de campañas de marketing relacional (Talón, Flecha y Villacé, 2009). Así, al utilizar la información para personalizar los productos y servicios según las necesidades de cada cliente se genera un el valor añadido al consumidor que incentiva la compra y su repetición de compra. Anderson detectó en 2004 con su teoría de la larga estela o cola (long tail) las posibilidades que ofrecía Internet para convertir el mercado de masas en nichos segmentados y especializados. Esta teoría puede aplicarse a modelos de negocio basados en Internet, cuyo ejemplo más claro es Amazon.

244 Por ejemplo, el Estudio sobre Comercio Electrónico B2C (Business to consumer) 2013, realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), resalta que los productos que lideran el negocio online son los del turismo, ocupando las primeras posiciones la venta de billetes de transporte (59,4%) y las reservas de alojamiento (51,6%). Además, como apunta Gujarro (2009) el sector del alojamiento está a la cabeza en cuanto al gasto medio realizado en compras por Internet.

245 Según el informe Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista, elaborado por la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) y el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), en España Internet es el medio más usado por la gran mayoría de usuarios para realizar su contratación (53,4% reserva a través de Internet, frente al 12,7% que realiza la gestión en una agencia de viajes tradicional (el resto de usuarios contrata directamente en el hotel o a través de otras vías, como la telefónica).

Figura 47. Top 10 países europeos en ventas online de estancias en hoteles



Fuente: Euromonitor International (2014),

Además, en España la mayoría de los internautas que contratan servicios de alojamiento utilizan Internet en el proceso (53,4%), no solo de compra en sí, sino también para la búsqueda de información (*Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista*²⁴⁶, SEGITTUR y ITH,2014).

Por otra parte, la venta de servicios turísticos y hoteleros a través de la red, puede ser directa (eCommerce en la web de la empresa proveedora) o a través de intermediarios como las agencias de viaje online (OTAs), principales agentes de la distribución online en el turismo²⁴⁷.

Existen dos tipos básicos de canales en la industria turística y hotelera: el canal directo, en el que los prestadores de servicios contactan directamente con el usuario final, y el canal indirecto, en el que intervienen intermediarios o distribuidores²⁴⁸, sin embargo, según Talón, Flecha y Villacé (2009), con Internet se ha dado un cambio en la estrategia comercializadora hacia la distribución directa.

La mayor penetración del uso de Internet junto al incremento de la oferta y la accesibilidad a la misma han supuesto un aumento de la venta a través de Internet eliminando intermediarios físicos (PwC, 2008) pero también ha supuesto un aumento del poder de la distribución que se ha mantenido fuerte en la red, como las OTAs.

246 No obstante, de este estudio se extrae que en la contratación de alojamientos a través de Internet, los viajeros utilizan este canal en mayor medida en algún momento del proceso de decisión de compra en los alojamientos de gama baja (57,8% de los clientes que reservaron hoteles de 1 y 2 estrellas) o baja más que en hoteles de gamas más altas (45,3 y 45,4% hoteles de 4 y 5 estrellas respectivamente). Esto puede ponernos en relación con el valor de la marca: las principales cadenas hoteleras, que suelen operar con establecimientos de gama media (3 estrellas) o alta (4 y 5).

247 El informe ePyme 2013 del elaborado por Fundetec y el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) indica que la irrupción de Internet ha modificado drásticamente la comercialización y venta en turismo favoreciendo la aparición de nuevos agentes como las OTAs (agencias de viaje online), lo que ha dado lugar al debilitamiento del papel de los turoperadores clásicos o las agencias de viajes tradicionales, con la consiguiente necesidad por parte de las empresas turísticas, especialmente las hoteleras, de participar directamente en la comercialización de sus productos y servicios.

248 Según Talón, Flecha y Villacé (2009:2), "los principales intermediarios en la industria turística siguen siendo las agencias de viajes minoristas (tienen acceso directo al cliente y pueden ofrecerle todos los servicios que solicite (transporte, alojamiento, restaurantes, espectáculos, etc.) y mayoristas (organizan paquetes con todos los servicios incluidos que venden en grandes volúmenes a precios más asequibles)", pero estas se han adaptado al canal online.

Tabla 55. Principales OTAs (agencias de viajes online) a nivel mundial 2013

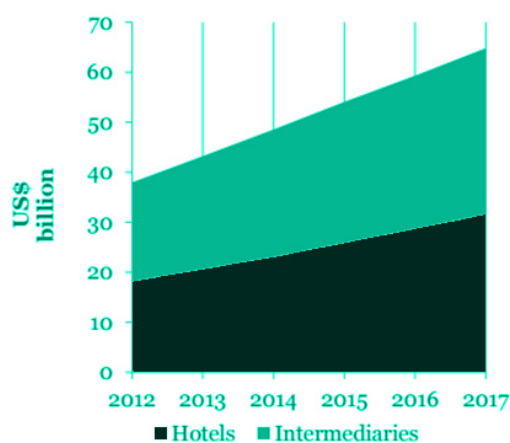
Compañía	Bruto reservas totales (USD)	Beneficios por reservas (USD)	Capitalización bursátil (USD)
Priceline Group (Priceline.com, Kayak, Booking.com, Agoda, and Rental Cars.com, etc.)	10110 millones	1680 millones	49100 millones
Expedia Inc. (Hotels.com, Venere, Hotwire, Egencia, eLong, Trivago, Expedia.com, etc.)	10120 millones	1200 millones	7330 millones
Trip Advisor (Tripadvisor.com, FlipKey, Holiday Lettings, Seat Guru, Gate Guru, Jetsetter, Tingo, Cruise Critic, etc.)	32,7 millones ²⁴⁹	246,9 millones	11 190 millones
Orbitz Worldwide (Orbitz.com, Cheap Tickets, ebookers, Hotel Club, Ratestogo, etc.)	3100 millones	225,8 millones	1070 millones
Travelocity (Zuji, Travelocity, Holiday Autos, lastminute.com, etc.)	-	206 millones	-
CheapOair (Fare portal, CheapOair,...)	67,7 millones	-	-

Fuente: How The Travel Booking Giants Stack Up and Where They Are Heading. SKIFT REPORTING

Los hoteles sufren por el auge de las OTAs en la intermediación, que en su lucha por convertirse en el referente de compra del cliente en la compra online de servicios turísticos (O'Connor y Frew, 2002), mantienen verdaderas luchas de precios en las que los márgenes para las empresas productoras cada vez son más ajustados.

Ante esta situación, el sector hotelero no se han mantenido impasibles y también han valorado las grandes posibilidades que ofrece Internet para atraer a los clientes, por lo que la gran mayoría han desarrollado instrumentos de venta directa en sus propias páginas web intentando aprovechar las ventajas que ofrece el canal online (Carroll y Sigauw, 2003).

Finalmente, se prevé que la competición entre las empresas productoras como las cadenas y las OTAs a la hora de utilizar Internet como canal de venta se intensificará en el futuro (Euromonitor International, 2014), influida por la modificación de los hábitos de los consumidores.

Figura 48. Reservas online de hotel por canal. Europa 2012-2017

Fuente: The New Online Travel Consumer, de Euromonitor International, 2014

²⁴⁹ TripAdvisor obtiene la mayor parte de sus ingresos a través de la publicidad. Los 32,7 millones pertenecen a suscripciones a datos de empresa y transacciones u otras páginas, pues no hace reservas directas. Esto explica el bajo bruto de reservas y beneficios totales en comparación con el resto de OTAs (podría debatirse si el grupo TripAdvisor puede considerarse OTA o no, pero preferimos mantener los datos del informe SKIFT REPORTING tal y como han sido reflejados) y su cuantiosa capitalización bursátil.

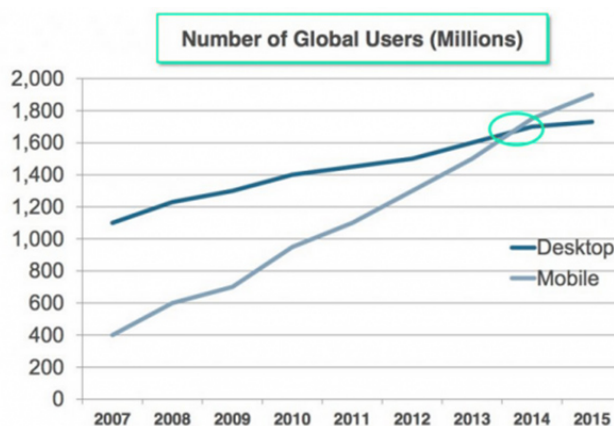
Y es que la red es también uno de las principales fuentes de toma de decisiones en el turismo, donde los consumidores están cada vez más informados y son los dispositivos móviles una de las principales vías de acceso a la información a la hora de adquirir un servicio, especialmente del sector ocio y viajes, tanto la elaborada por la propia empresa como la disponible en redes sociales y portales de opinión. Por ello, el Informe ePyme 2013 se insiste en la importancia de la gestión en las empresas turísticas de su comunicación online, proceso muy necesario por la proliferación de travel blogs y portales de recomendación de productos y servicios turísticos.

Además, el consumo colaborativo ha supuesto la aparición de nuevos modelos de negocio como los apartamentos turísticos no reglados compartidos de manera privada por particulares y con reservas centralizadas a través de iniciativas como Airbnb, considerada por muchos la “némesis” del sector hotelero. Por ello, a continuación dedicaremos un breve apartado a estas dos últimas tendencias que, como vemos en el informe “*La sociedad de la información en España*” (Fundación Telefónica, 2014), han supuesto un foco de atención considerable de las empresas turísticas tanto como oportunidad como amenaza²⁵⁰.

3.1.1.2.1. Oportunidad: La compra a través de dispositivos móviles

El auge de los dispositivos móviles corre parejo a la mejora de las redes de telefonía móvil. Nos sorprende recordar que el primer Smartphone apareció en 2007, el primer Ipad en 2010²⁵¹ y que la banda ancha móvil aún no ha sobrepasado a la fija, puesto que tenemos tan asimilados estos dispositivos en nuestro día a día que parecen una extensión de nosotros mismos que ha estado ahí “siempre”. Los usuarios de Internet a través de dispositivos móviles son más que aquellos que acceden a través de equipos de sobremesa, como vemos en el gráfico de ComScore 2015²⁵².

Figura 49. Número de usuarios de Internet escritorio y móvil



Fuente: ComScore

²⁵⁰ Sin embargo, no hemos de olvidar que las TIC siguen evolucionando y estas tendencias estarán cada vez más asimiladas en nuestra cotidianidad y serán sustituidas por otras.

²⁵¹ Las tabletas permiten en la mayoría de los casos la conexión a través de conexiones móviles 3G o 4G. Además, los dispositivos electrónicos que han irrumpido con mayor fuerza recientemente son los wearables, dispositivos o sensores que se incorporan en ropa o complementos.

²⁵² Esta realidad es aún más palpable en España. No en vano, nuestro país es el líder europeo en cuota de mercado de teléfonos inteligentes. En España, según informe Sociedad de la Información en España 2014 de Telefónica, el 69,9% de los internautas declaran usar algún dispositivo móvil para conectarse a Internet.

Según el informe de la UIT *Medición de la Sociedad de la Información 2014*, hay más de 7000 millones de líneas móviles en el mundo, lo que corresponde aproximadamente a la población mundial total²⁵³. Además, el tráfico de datos móviles creció un 81 % en 2014, alcanzando la cifra de 1,5 exabytes por mes, superando en 18 veces a todo el tráfico de Internet en el año 2000.

El Smartphone se utiliza más que cualquier otro dispositivo para ver contenidos online, utilizar las redes sociales y, en general, conectarnos a Internet²⁵⁴, por su capacidad para apoyar el acceso a Internet a través de aplicaciones móviles que permiten una gran variedad de servicios directos. Aunque es difícil obtener datos globales, por ejemplo, en España existen 23 millones de usuarios activos de Apps³, que realizan 3,8 millones de descargas diarias de aplicaciones, según el informe *Sociedad de la Información en España 2014* de Telefónica.

Los dispositivos móviles permiten la compra directa, lo que ha posibilitado, según el estudio *La fiebre de los Smartphones: una oportunidad* (Hosteltur, 2011) que ya en 2011 el 20 % de las plazas hoteleras se reservaran desde dispositivos de móviles²⁵⁵, habiéndose incrementado la cifra de compras online considerablemente en los años siguientes (*Sociedad de la Información en España 2014*). El informe *Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015* de PwC, por su parte, también confirma la demanda de productos turísticos a través de Internet y dispositivos móviles.²⁵⁶

Sin embargo, una de las principales barreras que dificultan un mayor crecimiento del comercio electrónico, especialmente a través de dispositivos móviles, es la percepción de inseguridad que persiste entre algunos usuarios. Por ello es importante integrar medios y pasarelas de pago seguras en webs que sean tanto seguras como funcionales para los clientes. (*Sociedad de la Información en España 2014*)

Sea como fuere, aunque algunos usuarios aún no confían plenamente en los dispositivos móviles como medio de compra online, informes como el *Estudio Anual de Mobile Marketing* (lab y The Cocktail Analysis, 2014) reitera la importancia del Smartphone en la toma decisiones de compra. Así, el 90% de los usuarios encuestados utiliza el móvil de alguna forma a la hora de decidirse por un producto o servicio determinado, siendo en un 80% de los casos para buscar información, precios, artículos similares y opiniones de otras personas,

253 No debe llegarse a la conclusión de que "todo el mundo" está conectado. Muchos usuarios en países desarrollados tienen varias líneas móviles, como se deduce al comparar los datos de este estudio de UIT con los de ComScore, y se estima que 450 millones de personas viven en lugares que siguen fuera de alcance del servicio de telefonía móvil, según datos de esta misma fuente.

254 Según el informe *Sociedad de la Información en España 2014* de Telefónica, a pesar del gran crecimiento de venta de tablets (un 68% más que el año anterior), el Smartphone, es el líder del mercado: el 81% de los teléfonos móviles en España son Smartphones. A nivel mundial, la venta de Smartphones alcanzó la cifra aproximada de 1.200 millones de unidades durante 2014, con un incremento del 19,3% respecto a 2013 y estimando unas ventas de 1.700 millones de unidades para 2018.

255 En España, según el informe de telefónica "Sociedad de la información en España 2014 ilustra el incremento del número de visitas a tiendas online desde dispositivos móviles, que ha pasado del 3,4% en 2010 al 36,9% de las visitas en 2014 (considerando teléfonos móviles y tablets).

256 En el informe *Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015* de PwC se afirma que el acceso a Internet en España aumentará de 7.362 millones de dólares en 2011 a 10.242 millones de dólares durante 2016, esto es, un crecimiento anual del 6,8%, por lo que se sugiere que la sociedad española está cada vez más interconectada. Además, la publicidad online y el acceso a Internet serán los segmentos que más crecerán en España en los próximos cuatro años, con incrementos del 14,2% y 6,8% respectivamente, seguidos del mercado de videojuegos –un 4,6% en España y 7,2% en el mundo–, gracias a la proliferación de las tablets y Smartphones.

etc. Las decisiones de compra afectan sobre todo a las categorías de ocio, viajes e informática.

Por lo tanto, las empresas turísticas que comercializan sus productos y servicios a través de Internet han de asegurarse que cuentan con unos canales online de venta online potentes y seguros, tanto propios (página web eCommerce y central de reservas) como de terceros (teniendo como distribuidores a las principales OTAs, por ejemplo), pero tendrán que asegurarse también de que es posible acceder a dichos canales desde todo tipo de dispositivos móviles y, además, tendrán que considerar no solo la seguridad, sino también la importancia para el consumidor de las opiniones vertidas en la red a la hora de tomar decisiones de compra, como veremos en el apartado 3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom.

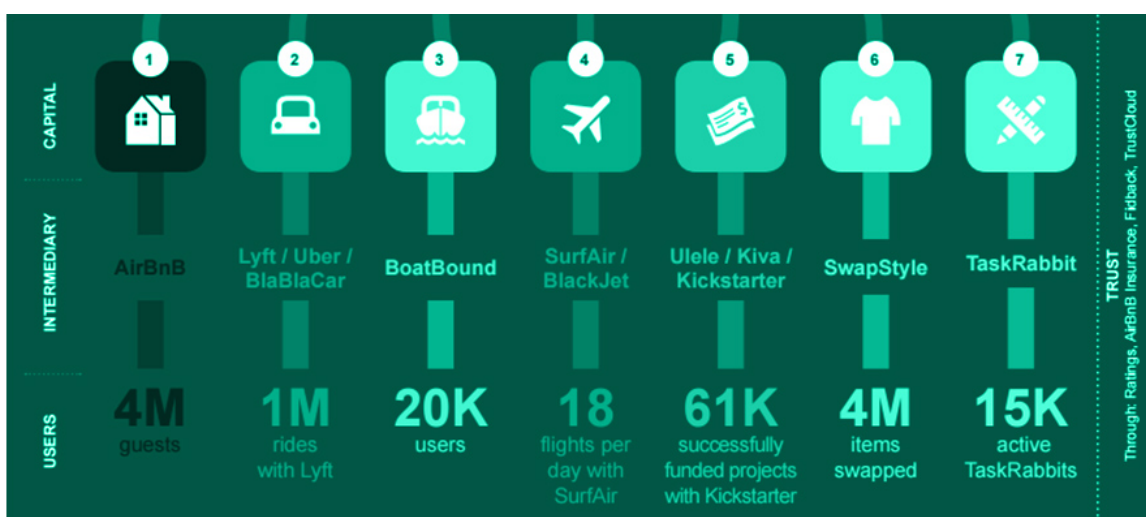
3.1.1.2.2. Amenaza: El consumo colaborativo P2P y alojamiento extra hotelero

La idea del consumo colaborativo no es nueva, sin embargo, su auge online es una de las consecuencias directas del gran crecimiento de usuarios y acceso a Internet y la crisis económica mundial. El consumo colaborativo surge como respuesta a la necesidad de ahorro que muchos consumidores han empezado a considerar esencial y más necesario es sus vidas, pero es la concepción abierta y cooperativa de la red, así como las facilidades que ofrece, lo que ha posibilitado el auge de este fenómeno.

Así, Internet “hila la sociedad” y, según Castells (2001:23) en Blanco (2014), la red es una extraordinaria aventura humana que “muestra la capacidad de las personas para trascender las reglas institucionales, superar las barreras burocráticas y subvertir los valores establecidos en el proceso de creación de un nuevo mundo /.../ sirve para respaldar la idea de que la cooperación y la libertad de información pueden favorecer la innovación en mayor medida que la competencia y los derechos de propiedad”.

Con el fin de sacar provecho de los recursos no utilizados o utilizados solo en parte, la economía colaborativa online permite a los propietarios de dichos recursos ofrecerlos total o parcialmente y conectar fácilmente con potenciales interesados.

Figura 50. Principales servicios online de consumo colaborativo

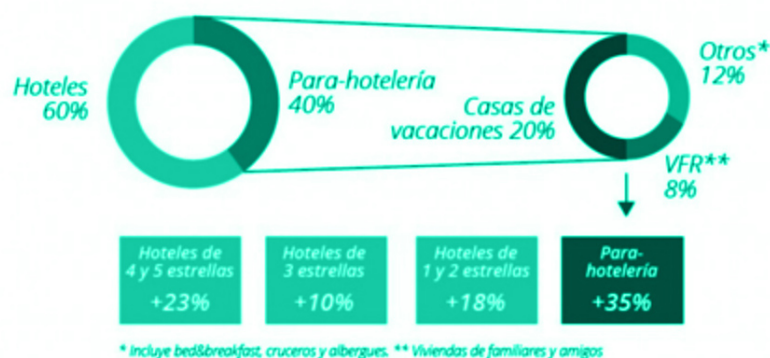


Fuente: Internetsociety, Global Internet Report (2014)

En el turismo, el consumo colaborativo, economía entre particulares o P2P²⁵⁷, está dando lugar a nuevos modelos de negocio (OMT, 2014). De esta forma, los apartamentos privados hacen las veces de hoteles o el coche familiar de taxi en sitios web como Airbnb o Uber, intermediarios que utilizan sus soluciones tecnológicas, infraestructura y capacidad de generar una masa crítica de usuarios para ofrecer seguridad y control a ambas partes tanto de que lo que ofrecen llegará a la demanda, como que la transacción económica se llevará con garantías.

Pero en el sector hotelero, todo ello también está llevando a que se produzca una feroz competencia entre la oferta hotelera tradicional (Zervas, Proserpio y Byers, 2015), en la que destacan las cadenas hoteleras, e iniciativas P2P como Windu o Airbnb²⁵⁸, incluidas dentro de la denominada “para hotelería”, que durante los últimos cinco años, ha aumentado un 35%, hasta alcanzar el 40% de todos los viajes internacionales (World Travel Monitor, 2014).

Figura 51. Evolución de los viajes al extranjero en todo el mundo, por tipo de alojamiento



Fuente: World Travel Monitor 2014, IPK International.

Así, el 41% de los directivos del sector en España considera estos actores de la economía colaborativa o P2P como “una amenaza para la industria en general porque pueden confundir al consumidor e incluso dañar la imagen de seguridad de los operadores actuales” (Expectativas turísticas 2015, Deloitte).

Las empresas dedicadas al P2P en el sector hotelero, además, ponen el foco de atención en las posibilidades que ofrece a web social e interactiva, ante lo cual “algunas grandes compañías tradicionales han reaccionado bien, otras no y por ejemplo ponen el foco en generar reservas de viajes pero no desarrollan un modelo completo de negocio social que les ayudaría a crear fidelidad a la marca a largo plazo” (Albert Brenner, de Digital Transformation Group en Hosteltur²⁵⁹). Por lo tanto, poner en valor la marca de las cadenas hoteleras a través de los canales online de los que esta dispone puede ser una de las respuestas ante esta amenaza.

257 P2P proviene del término inglés Peer-to Peer, red entre iguales, en contraposición con los tradicionales términos del e-commerce B2C (Business-to-Consumer, de la empresa al consumidor final) o B2B (Business-to-Business, empresas que venden a otras empresas)

258 “Airbnb ofrece alojamiento en 34.000 ciudades de 190 países. En total comercializa más un millón de alojamientos particulares, que pagan una comisión del 3% por cada reserva que se cierra en la plataforma. Recientemente la compañía incluso ha comenzado a operar en Cuba y su valoración actual (20.000 millones de dólares, tras sucesivas rondas de financiación a las que acuden fondos de capital riesgo) supera a la de cualquier cadena hotelera” (Hosteltur, 2014)

259 Procede del artículo Un modelo “disruptivo”: Las tres armas de la economía colaborativa apuntando al turismo (Hosteltur, 13 junio 2015) http://www.hosteltur.com/111489_tres-armas-economia-colaborativa-apuntando-al-turismo.html. También de interés: Hosteltur, 29 julio 2015 “Economía compartida: los peces chicos se comen al grande” y The Economist, 26 Abril 2014 “Airbnb versus hotels”

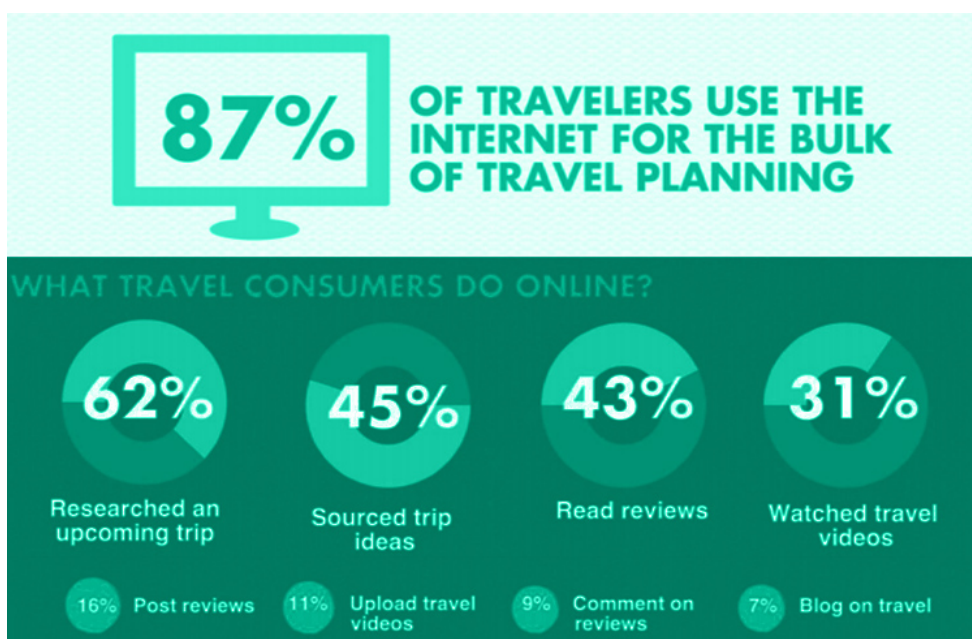
3.1.1.3. Internet y la demanda hotelera

En este nuevo escenario comunicativo del que hablábamos, la comunicación ha dejado de ser unidireccional si no que se retroalimenta de aquella creada y transmitida tanto por los clientes como por otros stakeholders. Así, las marcas de las cadenas hoteleras han de reflejarse en su comunicación online pero también la empresa ha de buscar la conexión y retroalimentación con sus stakeholders.

Y es que los turistas consideran Internet como parte fundamental de sus vidas cotidianas y de sus viajes: el 87% de los viajeros usan Internet para planificar sus viajes, 43% lee los comentarios de otros viajeros y 45% usan Internet para inspirarse y buscar ideas para sus viajes, según el estudio *The New Online Travel Consumer*, de Euromonitor International, 2014.

Como afirman Ávila y Barrado (2005:28) “si hubiese que buscar una característica que pueda diferenciar al turista del siglo XXI del consumidor que fue protagonista desde mediados del siglo XX, ésta sería su creciente capacidad de elección”. En la actualidad el consumidor está más informado y es más independiente que nunca. Esto ha hecho que se empiece a hablar del “turista conectado”²⁶⁰ (JWT 2012, PwC 2013,...) que actúa como “crossuser”²⁶¹.

Figura 52. Uso de Internet para la planificación de viajes



Fuente: *The New Online Travel Consumer*, de Euromonitor International, 2014.

260 ¿Qué es el turista conectado?: nuevo tipo de turista que está permanentemente conectado a un dispositivo móvil (Smartphone o tableta). (JWT 2012)

261 ¿Qué es el crossuser?: “Un consumidor que carece de confianza en la comunicación de las marcas (dimensión emocional), que conoce el backstage del marketing (dimensión cognitiva o del conocimiento), que demuestra un papel activo en la validación de los mensajes y que participa de forma activa en el storytelling de las marcas (dimensión comportamental), viéndose las tres dimensiones potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías y la socialización en un contexto de elevada presión comunicativa por parte de las organizaciones”. (Romero y Gil, 2008)

Figura 53. 2013 de TripAdvisor



Fuente: TripBarometer 2013 de TripAdvisor

Las nuevas tecnologías son una poderosa herramienta de información, promoción y facilitación del comercio turístico. En este sentido, el informe de 2013 de PwC afirma que “cada vez más habitual entre los turistas visitar en la red foros de opinión y críticas de usuarios sobre el producto o servicio común.

Una mala opinión de un “turista conectado” descontento puede hacer a turistas potenciales plantearse de nuevo el destino. Por tanto, la información en la red puede ser un arma de doble filo: si las opiniones son favorables, son un reclamo para los “turistas conectados” pero si no lo son “existe un riesgo reputacional muy dañino en caso de que algún cliente no quede del todo satisfecho”.²⁶²

Con el desarrollo de herramientas 2.0 es muy fácil permanecer conectado con otras personas y/o compartir opiniones con ellas. Es por ello que “las empresas deben tener muy presente que sus clientes y potenciales clientes hablan colectivamente sobre sus productos y servicios más de lo que sospechamos”(Herrera y Celaya, 2007:68).

3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom

El antropólogo Robin Dunbar (1992) sostiene que en el mundo real una persona mantiene relaciones sociales con unas 150 personas (familia, amigos, trabajo) de manera permanente y fluida: somos animales sociales y por lo tanto reside en nuestra naturaleza intercambiar y compartir ideas²⁶³. Con Internet y la masiva utilización herramientas de la web social e interactiva, como veremos en el apartado 3.2. **Principales canales de comunicación e interrelación en Internet.** podemos hacer llegar a muchas más personas de cualquier rincón del planeta.

Así, surge el término el eWOM (electronic Word-of Mouth), que de manera sencilla podríamos definir como todos los comentarios y opiniones que clientes y otros stakeholders vierten a través de diferentes medios sociales sobre una empresa, sus productos o servicios y que, aunque la organización puede monitorizar y tratar de dar respuesta a ellos, escapan a su potestad y dominio. En este nuevo contexto, según Herrera y Celaya (2007), los consumidores pueden:

- Participar en blogs, chats, foros, grupos de noticias, medios sociales, etc.
- Calificar el producto o servicio en páginas de opinión agregada, webs de intercambio de noticias, etc.
- Publicar su opinión sobre esa empresa en su propio blog.
- Aportar comentarios a la opinión de otros en blogs, chats, microblogs,...
- Enviar sus propios comentarios a la web de una compañía.
- Enviar correos electrónicos con sus opiniones (positivas o negativas) sobre una determinada empresa

Este tipo de comunicación se basa en comentarios y experiencias personales que afectan a la toma de decisión de otros consumidores, plasmadas en medios sociales, sobre todo. Desde este planteamiento se entiende que “los públicos son corresponsables del proceso comunicativo, dado que participan en la creación y aceptación de significados,

262 Según el informe Temas candentes del Turismo para 2013 - PwC para poder mitigar este riesgo son importantes los desarrollos informáticos y aplicaciones web que permitan un conocimiento virtual previo del producto.

263 El “número de Dunbar”, esto es, 150 personas, es el límite cognitivos de individuos con los cuales se puede mantener una relación estable en la vida real. Sin embargo, se estima que en la red cada persona puede ampliar su comunidad de conocidos ' a 500- 1.500 personas.

interpretaciones y objetivos, negociando con la organización la naturaleza de su relación para propiciar una mutua adaptación” (Navarro, 2011:45).

Además, para el sector hotelero cobran gran relevancia plataformas de venta directa como Booking o portales de OTAs es así que permitan el comentario de los clientes y, especialmente, los portales de opinión específicos, como el consabido TripAdvisor, una de las fuentes principales a la hora de tomar decisiones de compra de servicios hoteleros.

Debido a ello, cualquier empresa hotelera, tanto si cuenta con presencia como si no en Internet, e independientemente de su grado de actividad en la red, se ve afectada por lo que se dice en ella, ya que la valoración de los consumidores está condicionada por las opiniones de los usuarios²⁶⁴.

“Teniendo en cuenta que hay millones de críticas escritas cada día a través de una gran cantidad de diferentes plataformas online, todo el mundo tiene el poder de influir en el proceso de toma de decisiones del cliente, por tanto ser capaz de gestionar su reputación online determinará el éxito o el fracaso de las empresas hoteleras” (Informe ePyme 2013). Y es que según este informe, el 70% de los clientes se basan en la recomendación tanto de sus familiares o amigos como en las recomendaciones online a la hora de elegir un hotel, marca o empresa turística.

Šerić (2013) recuerda también que toda la información y contenidos generados por los usuarios de una marca y empresa constituyen una fuente muy valiosa de información. Esto, además, permite a la empresa detectar aquellos líderes de opinión y prescriptores de la marca que pueden influenciar a otros usuarios de manera positiva²⁶⁵.

Por otra parte, en un estudio realizado por Universal McCann (2008) *¿Cuándo comenzamos a confiar en los extraños? Cómo Internet nos ha convertido a todos en influenciadores*, se analiza el nuevo escenario y las diferencias entre el mercado masivo y tradicional frente a la era de los medios sociales, que convierten a los consumidores en influenciadores y en los que una buena gestión de la reputación online se hace cada día más necesaria.

Encontrar una opinión negativa sobre una empresa en los primeros resultados de Google, un blog en el que salgan a la luz malas gestiones de una empresa o una simple fotografía en una red social que comprometa a los directivos de la misma causa estragos en la reputación de una compañía y, por ende, repercutirá en su marca.

Es por ello que las empresas deben ser conscientes de lo que se dice de ellas en la red y concienciarse de que Internet facilita el diálogo y no solo da poder a los clientes para transmitir su opinión, si no que también da a la organización la capacidad de escuchar directamente a la demanda y poder adaptarse mejor a la misma. Para ello, las organizaciones turísticas pueden utilizar diversos canales de comunicación e interrelación con sus clientes y otros stakeholders, como veremos en lo sucesivo.

264 Igualmente, Internet es un buen canal para conseguir la recomendación de los públicos, para lo que la comunicación boca a oreja se revela como la mejor arma. Pese a ser menos controlable, es más efectiva la prescripción a través de esta vía, basada en una relación de confianza entre miembros del público.

265 En este sentido, el ejemplo más claro es el de los bloggers de moda, que promocionan marcas afines con las que previamente han llegado a algún tipo de acuerdo. Esto conlleva una win-win situation para ambas partes, pues el bloggers reciben una contraprestación o beneficio, material o simbólico (status) y las marcas ven reducidos sus presupuestos de marketing y comunicación invirtiendo en acciones de este tipo que, además, les permiten llegar a su público objetivo a través de una fuente que los usuarios suelen considerar más fiable que la propia marca.

3.2. Principales canales de comunicación e interrelación en Internet.

“Es parte de la naturaleza humana el estar *navegando*, mucho antes de que oyéramos hablar de la red de redes” (Savio, 2001). Parte de dicha naturaleza es también el “viaje”, algo que podemos hacer a golpe de click hoy en día desde cualquier lugar.

Como veíamos en el apartado 3.1.1.1. *La red de redes*: Internet en la actualidad, la Web²⁶⁶ es uno de los servicios más utilizados en la actualidad. A través de ella, las organizaciones pueden personalizar sus contenidos y crear comunidades para colaborar y compartir a través de blogs, chats, foros, comunidades virtuales, etc. que promueven la participación e interacción y donde los consumidores ejercen una influencia cada vez mayor sobre los productos y servicios y, en consecuencia, sobre las herramientas y estrategias utilizadas para su comercialización (Riegner, 2007), cambiado el modo en que los consumidores y las marcas se comunican.

Y es que la Web social puede facilitar la creación y desarrollo de la marca (Šerić, 2013) ya que el consumidor adquiere un rol mucho más activo en el desarrollo y la gestión de las mismas (Anaya, 2014), teniendo posibilidad de interactuar y entablar conversaciones con ellas (Itoiz, 2013).

Por lo tanto, en este epígrafe veremos las características de la Web, siendo precisamente la interactividad la que destaque entre ellas, así como los medios sociales que nos ponen en relación con la vertiente más social de la *www*. Se trata, según Verdú (2006:62) de instrumentos activos e interactivos que incitan no solo a ver sino a “promo-ver” en una cultura que acciona, elige, reclama, se conecta, superando la sociedad de la información, eminentemente técnica, y dando paso, según este autor, a la “sociedad de la conversación”.

3.2.1. La Web social e interactiva

Cuando hablamos de Web como *www* y orientado hacia los contenidos de esta, habitualmente apreciamos cómo se emplean los términos Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0²⁶⁷, incluso derivados como Web semántica o Web 4.0., que suelen crear confusión si no se dejan claros de antemano los límites entre ellos.

Estos términos se emplean para diferenciar la evolución de la Web, partiendo de la Web estática, reflejo de la comunicación unidireccional, a la Web interactiva, que es la que nos ocupa en esta tesis. En ella, la comunicación se amplía para llegar a todos los públicos, posibilitándose la retroalimentación o *feed-back* comunicativo²⁶⁸.

266 Es de especial relevancia también diferenciar Web de *web*. Diccionario Panhispánico de Dudas (RAE, 2005) esclarece que la Web, con mayúscula inicial, se utiliza al hablar de la Red, es decir del World Wide Web, el servicio de Internet que permite acceder a la información que ofrece esta red mundial de comunicaciones, mientras “*web*”, con minúscula, como adjetivo significa ‘de la Red o de Internet’. Se usa normalmente en la expresión página web, sitio web, sede web, etc.

267 La Web semántica permitirá “una navegación más intuitiva y un mayor ahorro de tiempo en las búsquedas de información ya que los códigos de programación sobre los que se sustentan traducirán el lenguaje natural al lenguaje artificial de las máquinas” (Navarro, 2011). Sin embargo, como resalta Blanco (2014), la promesa de la web Semántica aún no es realidad aunque sí se cuenta con tecnología capaz desde hace años. Por otra parte, algunos autores ya introducen el concepto web 4.0 (Crucianelli, 2009), vinculándola a la inteligencia artificial capaz de tomar decisiones por sí misma, capacidad frecuente en numerosas obras de ciencia ficción, pero, por el momento, no es viable.

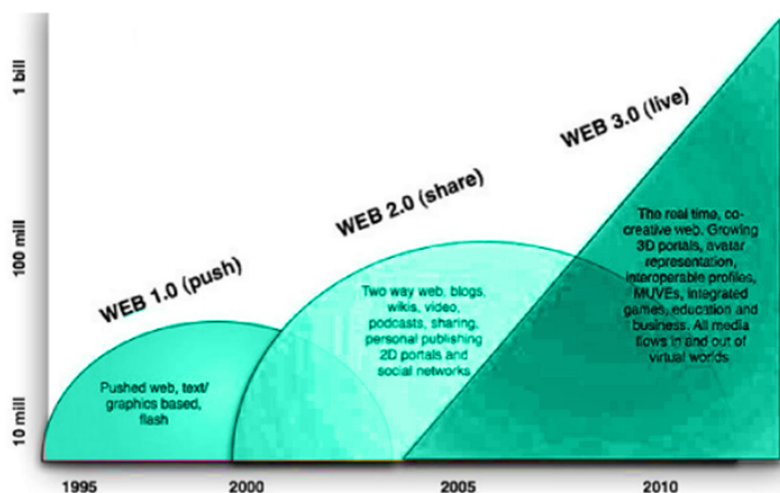
268 La interactividad, según Lister et al. (2003:388) en Navarro (2011), es “la capacidad que tiene el usuario de intervenir en los procesos computacionales y ver los efectos de la intervención en tiempo real”

Tabla 56. De la web 1.0 a la web 3.0

	web 1.0	web 2.0	web 3.0
Periodo	1994-2004	2004-2010	2005-actualidad
Comunicación	Comunicación unidireccional	Comunicación bidireccional	Comunicación bidireccional
Sitios web	Sitios estáticos	Sitios interactivos	Sitios interactivos
Definición	Aplicaciones y servicios poco personalizables	Creación social del conocimiento	Interactividad en tiempo real y grandes cantidades de datos
Características	Canal de búsqueda y oferta de información unidireccional	La web social: redes sociales, herramientas cooperativas, contenidos creados por usuarios. Aplicaciones en línea.	Vinculación entre datos y entre aplicaciones y ubicuidad de la web. Computación en línea.
Tecnologías y lenguajes	Tecnologías tradicionales HTML	Tecnologías actuales (Java Script, Java, XHTML, XML, Flash, etc.) combinadas de forma novedosa.	Las mismas de la web 2.0, más una nueva generación de tecnología (API) aplicadas a facilitar la relación entre aplicaciones y la combinación de datos de fuentes diversas. Uso incipiente de procesamiento del lenguaje natural y lógica formal
Ejemplos	Directorios básicos de información y/o enlaces	Blogosfera, YouTube, Facebook, etc.	Wikipedia, Kosmix, WolframAlpha, Google App Engine, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco (2014) y Codina (2009)

Aunque no existe un consenso en las denominaciones, tampoco lo hay en los límites temporales del fenómeno anteriormente descrito. No obstante, Blanco (2014) enmarca el fenómeno Web 1.0 en la década 1994-2004, la web 2.0 o social en 2000-2010²⁶⁹ y la Web 3.0²⁷⁰ a partir del 2005, conviviendo con la Web 2.0²⁷¹

Figura 54. De la Web 1.0 a la Web 3.0

Fuente: Blanco (2014) a partir de Hayes (2006)

269 Ribes (2007) en Navarro (2011) resalta que cuando surgió el concepto de web 2.0, ya existían herramientas como los foros o los blogs, pero la novedad se derivó de los nuevos usos.

270 Calacanis (2007) en Blanco (2014) define la web 3.0 como aquella que permite la creación de contenido con servicios de alta calidad partiendo de la tecnología de la web 2.0 como plataforma. De esta forma "los sitios, los vínculos, los medios y las bases de datos, son más inteligentes y capaces de transmitir automáticamente más significados que los actuales".

271 O'Reilly acuñó el concepto de web 2.0 en 2004 mientras que un artículo de Wainwright en 2005 es el primero en mencionar la web 3.0.

Sin embargo, no podemos considerar estas definiciones como cerradas y sería un error limitar nuestra concepción de la *www* a ellas ya que, en definitiva, la Web es orgánica y se encuentra inmersa en un continuo fluir de cambios que no atiente a etiquetas, por lo que no nos detendremos en el debate en torno a estas denominaciones.

Lo que bien podemos atestiguar es el salto producido hacia una Web cada vez más interactiva, en la que el propio usuario es parte activa en la construcción del conocimiento. Así, el usuario puede expresar su opinión o realizar cambios sobre el contenido propuesto y, a la vez, crear el suyo propio a partir de estos u otros.

Esta evolución ofrece a los usuarios la posibilidad de controlar la producción de la información, reservada hasta ese momento a las grandes corporaciones e industrias mediáticas” (Navarro, 2011). De esta forma, compartir, comunicar, conversar y cooperar son las 4Cs (Castelló, 2010) de este tipo de filosofía en torno a la web social e interactiva.

Por otra parte, el aumento en el número de usuarios de Internet ha ido parejo al aumento del volumen de contenidos. Cada vez más personas crean, comparten y publican contenidos en la red²⁷². Es en este contexto donde se potencia la Web social o interactiva, en la que sus principales componentes son los contenidos creados por los usuarios, las redes sociales, las aplicaciones en línea y las herramientas de colaboración (Codina, 2009).

Siguiendo a este autor, algunas de las características de la Web interactiva (a la que se refiere como 3.0. en su caso), son:

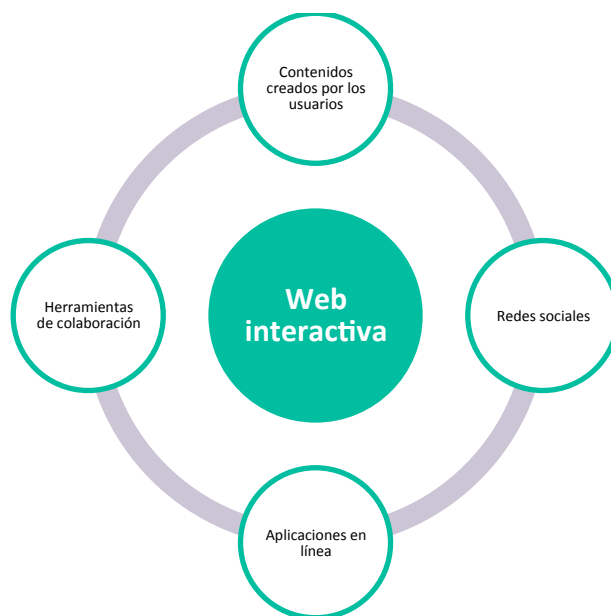
- Computación en la nube y vinculación de datos y aplicaciones con procesamiento inteligente.
- Agentes de usuario y procesamiento del lenguaje natural a través de navegadores avanzados.
- Anchura de banda, que facilita todo tipo de aplicaciones multimedia.
- Ubicuidad, al estar disponible en toda clase de dispositivos, desde vehículos a electrodomésticos (Internet de las cosas) y, por supuesto, dispositivos móviles y wearables.

Por su parte, Cobo y Pardo (2007) en Šerić (2013), añaden varias particularidades de este tipo de webs:

- Redes sociales virtuales: herramientas diseñadas para la creación de páginas web que facilitan y promueven la formación de espacios de intercambio social y comunidades.
- Contenidos generados por el usuario: información originada por cualquier usuario en espacios virtuales, mediante herramientas que permiten la lectura y escritura online, así como su distribución e intercambio.
- Organización social e inteligente de la información: herramientas y recursos que facilitan clasificar, etiquetar, jerarquizar y ordenar la información.
- Aplicaciones y servicios (mashup): permiten mezclar recursos de páginas web diferentes con el fin de obtener lo mejor de cada una de ellas y ofrecer servicios de valor añadido al usuario.

272 Según el Informe de medición de la sociedad de la información 2014 de la UIT, cada mes se visualizan más de 6 000 millones de horas de vídeo y cada minuto se publican más de 100 horas de contenido de vídeo a YouTube, la principal plataforma para compartir vídeos, que presta servicio en 61 países y que, a principios de 2014, recibía más de mil millones de visitantes únicos al mes. Además, Wikipedia, contaba con más de 30 millones de artículos a finales de 2013, disponibles en 287 idiomas.

Figura 55. Componentes de la web interactiva



Fuente: Cobo y Pardo (2007) en Šerić (2013),

En esta línea, Hierro (2012:10), enumera las aplicaciones más populares de la Web interactiva: wikis, blogs y redes sociales²⁷³. En ellas, el componente social es muy relevante y cada vez cobra más fuerza.

- **Blogs** –Publicación de textos y artículos (entradas) sobre temas de interés para una comunidad (o clientes potenciales en el caso de la empresa²⁷⁴). Suelen permitir que los lectores comenten o compartan los contenidos de manera sencilla, fomentándose el diálogo. También pueden basarse en la publicación de multimedia, como en caso de los video blogs o tumblelogs (variante menos estructurada de un blog ligada al microblogging). Los servicios de blogging más populares en la actualidad son wordpress y blogger.
- **Wikis** – Permiten generar y organizar información en torno a uno o varios temas de manera grupal y orgánica. Su temática es variada, desde divulgación general (Wikipedia), específica (wikitravel – viajes) o corporativa. Los usuarios pueden participar proponiendo o moderando artículos creados. De esta forma, los contenidos son creados de manera colaborativa.
- **Redes sociales** –plataformas interactivas que promueven intercambio generalmente respecto a unos intereses comunes. Veremos más sobre ellas, así como otras herramientas parejas, en el apartado 3.2.2. Medios sociales.

273 No obstante, también deberíamos incluir los foros, esto es, aplicaciones web que dan soporte a discusiones u opiniones en línea. Hierro (2012:10) también añade a las aplicaciones de la web interactiva, los conceptos de RSS y folksonomía: RSS (Really Simple Syndication), formato para difundir información actualizada a los usuarios suscritos a una fuente de contenidos. Se trata de syndicar o distribuir contenidos utilizando un software diseñado para leer estos contenidos RSS (agregador)/ Tagging (Folksonomía), "cada usuario puede etiquetar los contenidos que lee o escribe con una o varias palabras claves que él mismo elige (por contra de la "taxonomy" dónde el usuario debe elegir de un conjunto de valores definidos). Esta colección de etiquetas definidas por el usuario toma el nombre de "folksonomy". Posteriormente la información puede ser recuperada a través de las etiquetas, devolviendo el sistema todos los contenidos etiquetados bajo una palabra clave escogida por el usuario" (Hierro (2012:11).

274 En este caso, suelen incluirse como un apartado de la web corporativa.

De todo lo anterior se extrae que uno de los puntos más importantes de la Web interactiva son las herramientas que permiten crear mensajes y contenidos así como multiplicar la interacción. A las tradicionales maneras de comunicación online (acceso a página a partir de una dirección URL, correo electrónico, grupos de noticias, enlaces), según Carrillo, Castillo y Blanco (2015), la Web interactiva ha traído la posibilidad de los usuarios conviertan en emisores de mensajes de manera ilimitada y sin restricciones de tiempo o espacio físico.

3.3.1.1. La interactividad

Ya que hemos hablado de Web social e interactiva, es necesario puntualizar a qué nos referimos cuando hablamos de interactividad. La interactividad es un concepto clave para Internet (Sádaba, 2000). Así, como resalta Rost (2006) la evolución en las TIC, especialmente Internet y la www, ha ido modificando también las perspectivas sobre la interactividad²⁷⁵.

Rafaeli, uno de los autores principales en el estudio de la interactividad, sostiene que “el estudio de la interactividad es parte de la evolución en la ontología y epistemología de las nuevas tecnologías de comunicación en general, y las computadoras como medio en particular” (Rafaeli, 1988: 112 en Rost, 2006).

Así, su origen está vinculado con la creación de la informática y de la telemática pero su uso actual abarca varias disciplinas. En esta línea, Jensen (1998) distingue tres variantes principales a la hora de comprender el concepto de interactividad:

- **Sociología.** Este enfoque se basa en la relación entre individuos. Los participantes de la interacción están en un mismo contexto social. En este enfoque se entiende que es posible tener comunicación sin interacción (por ejemplo, escuchando radio o mirando televisión) pero no interacción sin comunicación.
- **Comunicación.** Aborda la interactividad como una relación individuo o audiencia y contenidos, por lo que “se incluyen los procesos que toman lugar entre los receptores, por un lado, y los mensajes de los medios, por otro” (Lacabanne, 2010:143)
- **El concepto informático.** Se basa en la relación de los individuos con la máquina: human-computer interaction (HCI)

La interactividad es un concepto que aún presenta diversidad de acepciones y consideraciones (Carrillo, 2005). Por ejemplo, por Jensen (1998) abarca el concepto como una extensión del concepto de interacción, que implica intercambio, influencia mutua así como “una medida de la capacidad potencial del medio para dejar al usuario ejercer una influencia en el contenido y/o en la forma de la comunicación mediatizada” (Jensen, 1998 en Lacabanne, 2010:144), también se define de manera multidimensional como el “grado en que dos o más usuarios pueden actuar entre sí, mientras se comunican por medio de mensajes a través de un medio, y el grado en que estas relaciones están sincronizadas” (Yuping y Shrum, 2002, en Carrillo, 2005).

²⁷⁵ No obstante, “mientras hay autores que asocian directamente a la interactividad con los nuevos medios (Rice, 1984; Rogers, 1986), también hay otros que se centran solo en las características del proceso comunicativo, sea este mediado o no (Rafaeli, 1988, “La interactividad es la forma en la que los mensajes de una secuencia se relacionan entre ellos, y especialmente la forma en la que los mensajes posteriores influyen en los mensajes anteriores” (Rost, 2006:194).

En estas dos definiciones observamos un matiz en función del enfoque en el que la interactividad se entienda. Así, Rost (2006:16) diferencia principalmente entre actividad selectiva e interactividad comunicativa²⁷⁶, que pueden darse de manera individual o combinarse.

La interactividad selectiva implica que el lector “interactúa” con la información ya dispuesta por el medio, pudiendo elegir a qué contenidos exponerse y cuando. El lector es un receptor (activo) que controla el ritmo y la secuencia de la comunicación. Por su parte, la interactividad comunicativa alude a las distintas posibilidades de expresión y comunicación que tienen los lectores a través de medios sociales. El lector es aquí productor de contenidos.

Esta doble perspectiva de la interactividad (selectiva y comunicativa), nos permite distinguir, según Rost (2006) tres posiciones en torno a la misma:

- La interactividad solo refiere a la interacción con los contenidos o con la máquina (Interactividad selectiva).
- La interactividad alude a la interacción entre individuos (Interactividad comunicativa).
- La interactividad comprende tanto la interacción con los contenidos como la interacción entre individuos (Interactividad selectiva y comunicativa).

Así, este autor, define la interactividad como la “capacidad gradual y variable que tiene un medio de comunicación de darle un mayor poder a sus usuarios/lectores en la construcción de la actualidad ofreciéndole tanto posibilidades de selección de contenidos (interactividad selectiva individuo- contenidos) como de expresión y comunicación (interactividad comunicativa entre individuos)” (Rost, 2006: 15). Teniendo esto en cuenta y sumando el enfoque propuesto por Jensen al que anteriormente hacíamos referencia, Rost (2006) clasifica las principales definiciones de interactividad.

Tabla 57. Concepto de Interactividad

Autores	Modalidad de interactividad	Característica	Tipo de relación	Enfoque (Jensen, 1998)
Rudy Bretz (1983) Jerome Durlak (1987) Sheizaf Rafaeli (1988 y 1997)	Interactividad comunicativa	La interactividad califica al medio	Relación entre individuos	Sociológico
Ronal Rice (1984); Everett Rogers (1986); Nicoletta Vittadini (1995)	Interactividad selectiva	La interactividad califica al medio	Relación con la máquina y contenidos	Informático y de Comunicación
Williams, Rice y Rogers (1988); Carrie Heeter (1989); John Carey (1989); Hanssen, Jankowski y Etienne (1996); Jensen (1998); Sádaba Chalezquer (2000)	Interactividad comunicativa y selectiva	La interactividad califica tanto al medio como al proceso comunicativo	Relación entre individuos y con los contenidos	Sociológico, informático y de Comunicación

Fuente: Rost (2006)

Por otra parte, Rafaeli, autor de referencia en el ámbito de la interactividad dentro del proceso comunicativo, indica que los componentes de la interactividad son la bidireccionalidad, la respuesta rápida, ancho de banda, control de usuario, cantidad de

²⁷⁶ Estos tipos de interactividad, a su vez, se enmarcarían dentro de los enfoques de Jensen (1998): enfoque informático y comunicacional para la interactividad selectiva y sociológico para la interactividad comunicativa.

actividad de usuario, relación usuario/actividad del medio, retroalimentación, transparencia, presencia social e inteligencia artificial”. Entre ellos, Carrillo, (2005) destaca el control activo (que el usuario sea capaz de personalizar el flujo de información y crear su propio discurso), la multidireccionalidad (re-elaboración del feedback) y la sincronía.

Este autor, Rafaeli, como resume Lacabanne (2010), distingue tres niveles o grados de la comunicación a la hora de ser interactiva o no:

- Comunicación de doble vía no interactiva (declarativa), mensajes que fluyen bilateralmente, pero son independientes el uno de otro
- Comunicación reactiva (quasi-interactiva), requieren, además, que los últimos mensajes se refieran a (o mantengan una coherencia con) los mensajes inmediatamente anteriores.
- Comunicación interactiva total. (receptividad), difiere de la reactiva en la incorporación de referencia al contenido, naturaleza, forma, así, el último mensaje se relaciona no solo con el que lo precede sino también con mensajes previos ²⁷⁷

Rafaeli (1988; 1997) se refiere a la interactividad como medida de la transmisión e interrelación del mensaje y el intercambio comunicativo: “La interactividad es aquí entonces no una característica del medio sino del proceso comunicativo” (Rost, 2006:184).

Por lo tanto, preferimos considerar la interactividad vinculada con los contenidos o con la máquina (la denominada interactividad selectiva de Rost) como la interactividad con otros individuos (interactividad comunicativa también según este autor). Además, estos tipos de interactividad serían compatibles con las cuatro dimensiones de la interactividad identificadas por Jensen (1998), vinculadas directamente con el medio:

- Interactividad de transmisión (transmissional interactivity). El usuario elige de un flujo de información en un medio unidireccional.
- Interactividad de consulta (consultational interactivity). El usuario pregunta y el sistema responde en un medio bidireccional.
- Interactividad de conversación (conversational interactivity). El usuario produce y envía su propia información.
- Interactividad de registro (registrational interactivity). El medio registra información del usuario y por lo tanto también adapta y/o responde a las necesidades y acciones del usuario, por ejemplo, a través de interfaces inteligentes.

Rost (2006), identifica la identidad de consulta de Jensen directamente con su interactividad selectiva y ve cierto paralelismo entre la actividad de conversación y su interactividad comunicativa. No obstante, la interactividad de transmisión de Jensen considera las posibilidades selectivas del usuario en un medio unidireccional, mientras que la actividad de registro incluye las posibilidades que tiene el medio de registrar información que proporciona el usuario y cambiar en función de ello, por lo que consideraremos que dicha clasificación aún en día es vigente y aborda la interactividad desde diferentes perspectivas²⁷⁸.

277 Para Rafaeli el tercer (o posterior) mensaje debe estar relacionado con los dos primeros (de B a A y de A a B) para que la comunicación sea verdaderamente interactiva (interactive communication). Si este tercer mensaje está relacionado solo con el mensaje anterior solo se trata de una comunicación reactiva (reactive communication), como vemos en Rost (2006).

278 Es necesario aclarar esto ya que posteriormente, en la definición del modelo de análisis, concretamente en el punto 5.2.1.3. *Indicadores*, incluiremos la interactividad.

3.2.2. Medios sociales

El ser humano ha sabido adaptar el avance tecnológico a su esfera privada, a la vez que esta ha influido en el desarrollo de la red. Siguiendo a Aristóteles “el ser humano es un animal social”, por lo que en la evolución de Internet corre pareja a nuestras inquietudes en este ámbito.

Así, los medios sociales han cambiado los hábitos de consumo de medios de comunicación en los últimos años y están estrechamente ligados al concepto de Web social e interactiva.

A diferencia de los medios tradicionales donde el contenido es generado por un solo emisor, en los medios sociales el contenido es generado por los propios usuarios y es precisamente su participación e interacción lo que permite denominarlos sociales. Los medios sociales son las plataformas sobre las que interactúan y socializan personas y comunidades, con el fin de compartir ideas, noticias e intereses particulares (Gómez, 2012)²⁷⁹. En ellos, se pueden incluir elementos multimedia (textos, imágenes, vídeos, audios, etc.) e interactivos (encuestas, chats, etc.).

No obstante, hay que tener en cuenta que tendemos a referirnos a los medios sociales como sinónimos de redes sociales. Ambos términos tienen elementos en común, pero no significan ni son exactamente lo mismo. La confusión entre medios y redes sociales deriva de la traducción del término inglés “social media” como “redes sociales” en español, cuando éstas son tan solo una parte de los medios sociales.

Consideramos los medios sociales (social media) como las plataformas, aplicaciones o medios de comunicación online que permiten crear una interacción online; ya sea para crear contenidos, compartirlos o entablar conversaciones, etc., fundamentándose, según Anaya (2014), en “las 3Cs” de:

- **Comunicación**, para la puesta en común de conocimiento.
- **Comunidad**, e integración de usuarios en base a unos intereses comunes.
- **Cooperación**, posibilitando el trabajo colaborativo entre sus miembros.

Por tanto, la definición de medios sociales incluye a las redes sociales, pero también blogs, foros, marcadores, etc., siendo las redes sociales (social networks) tan solo una parte de la totalidad de los medios sociales (social media).

En lo que sí parecen coincidir los expertos es en las ventajas que estos conllevan. Los medios sociales contribuyen notablemente al aumento de la utilización de Internet, y cada vez más personas crean y comparten contenido en sitios sociales²⁸⁰, según el informe de la

279 En 1967 el psicólogo social Stanley Milgram propuso la famosa idea de los seis grados de separación según la que cualquier persona podría llegar a cualquier otra a través de solo seis pasos (o personas-nexo)²⁷⁹. Así, es muy probable que si difundimos un mensaje en un medio lleno de infinitas posibilidades como es Internet, este llegará a casi cualquier lugar del mundo a través de los medios sociales.

280 Hemos de considerar que, según el informe de la Fundación Telefónica 2014, en España el 64,1% de los internautas participan en medios sociales. Además, el 60,6% han realizado alguna compra a través de Internet, siendo las más populares las de billetes de transporte y reservas de alojamientos de los internautas compradores. Por otra parte, los tipos de contenido más utilizados por las cadenas hoteleras en sus medios sociales según el barómetro Epsilontec NOVIEMBRE 2014- ENERO 2015 son las fotografías y vídeos de los servicios, entorno y comodidades que ofrecen los hoteles de la corporación, la promoción de ofertas (en tales menes por la llegada de la temporada baja) y sorteos de estancias gratis en los hoteles a través de concursos que fomentan la interacción del usuario.

UIT Medición de la Sociedad de la Información 2014. Navarro (2011), tras analizar las obras de diversos autores²⁸¹, concluye que los mayores aportes de los medios sociales son la flexibilidad, la democratización, la personalización y el ahorro en costes, especialmente desde el punto de vista de la empresa.

Por otra parte, en cuanto a su clasificación, Cobo y Pardo (2007: 63) diferencian 4 categorías de medios sociales: organización social e inteligente de la información (herramientas y recursos para etiquetar, syndicar e indexar la información²⁸²), contenidos (herramientas que favorecen el consumo y creación de contenido multimedia), aplicaciones y servicios mashup (herramientas y recursos para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final) y redes sociales. Así, partiendo de dicha clasificación y basándonos en Anaya (2014), diferenciamos:

- **Marcadores e indexadores** – Permiten indexar o marcar el contenido para que sea encontrado. Es posible compartir enlaces, votarlos, comentarlos y organizarlos comunitariamente. Pueden ser grandes generadores de tráfico y permiten visualizar qué es lo más popular en ciertas áreas de Internet. Algunos ejemplos son Delicious, Divoblogger, Menea.me, Stumbleupon, etc.
- **Contenido multimedia** – Se trata de herramientas que permiten compartir contenido multimedia generados por sus usuarios. En ellas es posible comentar, seguir personas y distribuir contenido con un componente social muy importante.
 - Video – YouTube, Vimeo, etc.
 - Imágenes – Flickr, etc.
 - Audio - Soundcloud, Grooveshark, Spotify, etc.
 - Documentos – Scribd, etc.
- **Plataformas de gestión (“curación”) de contenidos** - Permiten seleccionar, organizar y editorializar información multimedia para presentarla de manera coherente y contextualizada. Es posible seguir a otros usuarios y distribuir contenido con un componente social muy importante. Algunos ejemplos son Scoop.it, Storify, Curated.by, etc.
- **Redes sociales** – Plataformas interactivas que promueven el intercambio, habitualmente respecto a unos intereses comunes. Las redes sociales generalistas más conocidas en occidente son Facebook y Twitter²⁸³, no obstante, existe una gran panoplia de redes sociales en la actualidad, tanto generales como específicas. De manera común, las redes sociales se basan en contenidos, construcción y colaboración, y tienen un carácter abierto y no jerarquizado (Navarro, 2011). Gracias a ello, las redes sociales se han convertido en un fenómeno que impacta

281 Estos autores analizados por Navarro (2011) son Esrock y Leichty, 1999- 2000; Krug y Haselkorn, 2002; Kent, Taylor y White 2003; Settles, 1996; Witmer, 2000; Motion, Wilcox, 2006; Duhé, 2007.

282 Aquí los autores incluirían RSS, agregadores feeds, buscadores, marcadores sociales y nubes de tags , no obstante, gran parte de dicho recursos no son medios en sí, por lo que los descartaremos en la clasificación que presentamos a continuación.

283 Desde su creación en 2004, Facebook ha crecido hasta alcanzar 1.3 billion de usuarios activos a final de 2013, creciendo un 22% más que el año anterior. Por su parte, Twitter, fundada en 2007, ha alcanzado los 646 millones de usuarios y 58 millones de tweets fueron posteados diariamente a través de dicha plataforma, según datos de UIT (2014). Aunque tradicionalmente estas redes sociales son las más destacados, no hemos de olvidar aquellas que no son tan utilizadas en Europa o América, pero sí son empleados masivamente en otras partes del globo. Así, el servicio de microblog chino Tencent Weibo cuenta con más de 507 millones de suscriptores, de un estimado de 582 millones de usuarios de Internet en China. La barrera idiomática, así como el férreo control de Internet de las autoridades chinas hacen tanto que Weibo no sea tan conocido más allá de China al igual que Twitter y Facebook no sean libremente accesibles en el gigante asiático.

diariamente en la vida de millones de personas en el mundo)²⁸⁴. No hay que confundir red social con el término comunidad virtual (Celaya, 2008). Una comunidad virtual está constituida por un conjunto de personas con un interés común que se relacionan a través de Internet para compartir experiencias y opiniones, y suelen dar lugar a una red social. La red social es una plataforma donde los temas publicados y los vínculos entre los usuarios son infinitos, así, no todas las redes sociales virtuales forman necesariamente una comunidad. Por otra parte, Callarisa et al. (2012) y Anaya (2014) hablan de comunidades virtuales de marca, de gran relevancia en el sector hotelero, puesto que en ellas se debaten experiencias, comentarios y percepciones de sus stakeholders, lo que las convierte en un importante instrumento para analizar el valor de marca (Callarisa et al., 2012) así como generar boca a boca positivo y propiciar la fidelidad a la marca (Anaya, 2014).

A su vez, debido a la profusión de redes sociales y la diversa naturaleza de las mismas, es posible ver claras diferencias en su tipología, como puede ser genéricas, información en tiempo real (Twitter); temáticas; geográficas (geolocalización); profesionales; corporativas (ej., Neo -Pearson), etc. Dada la gran variedad de redes sociales, Burgueño (2009), profundiza en su clasificación, diferenciando:

- Por su público objetivo y temática
 - Redes sociales horizontales: dirigidas a todo tipo de usuarios y sin una temática definida. (Facebook, Google+, Identi.ca, Twitter, Instagram).
 - Redes sociales verticales: sobre una temática definida, congregan a un colectivo concreto. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:
 - Redes sociales verticales profesionales: (Xing, LinkedIn).
 - Redes sociales verticales de ocio (Minube, Last.FM, Moterus, Ravelry, diy.org)
 - Redes sociales verticales mixtas: actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles (Yuglo, Unience, PideCita, I1870)
- Por el sujeto principal de la relación:
 - Redes sociales humanas: unen individuos según su perfil social y en función de sus gustos, aficiones, lugares de trabajo, viajes y actividades. (Koornk, Dopplr, Youare y Tuenti)
 - Redes sociales de contenidos: las relaciones se desarrollan uniendo perfiles a través de contenido publicado (Scribd, Flickr, Bebo, Friendster, Dipity, StumbleUpon y FileRide). En las anteriores clasificaciones de medios sociales configurarían un apartado propio (“contenidos”).
 - Redes sociales de objetos inertes: unen objetos, entes o personas no vivas (Respectance).
- Por su localización geográfica:
 - Redes sociales sedentarias: en función de las relaciones entre personas, los contenidos compartidos o eventos creados (Rejaw, Kwippy, Plaxo, Plurk)
 - Redes sociales nómadas: basadas en la localización geográfica del sujeto (Foursquare, Gowalla, Latitude, Brighkite, Fire Eagle y Skout).

284 La ley de Metcalfe II afirma que el valor de una red aumenta en proporción al cuadrado del número de nodos – usuarios– de esta red, de ahí la rápida expansión de ciertas redes sociales.

- Por su plataforma:
 - Red Social MMORPG y Metaversos: generalmente construidas sobre una base técnica Cliente-Servidor (WOW, SecondLife, Lineage), aunque con algunas excepciones (Gladius, Travian, Habbo).
 - Red Social web: Su plataforma de desarrollo está basada en una estructura típica de web (MySpace, Friendfeed y Hi5, por ejemplo).

Además, las estadísticas de Eurostat en su informe 2014, revelan que cada vez más las empresas utilizan las redes sociales como parte de su estrategia. Por ejemplo, en 2013, el 30 por ciento de las empresas europeas utiliza los medios sociales. Los servicios más empleados por las empresas europeas son las redes sociales, seguido por plataformas de intercambio de contenidos multimedia (YouTube, entre otros) y los blogs.

Así, aprovechando al máximo los beneficios de la web social e interactiva, las empresas turísticas están presentes en redes sociales²⁸⁵ como Facebook, Twitter o Pinterest y plataformas sociales de contenido multimedia.

Es destacable que las cadenas hoteleras españolas han registrado un intenso crecimiento en las principales redes sociales en los últimos años, como se refleja en el *Ranking Anual Hosteltur de presencia en redes sociales*²⁸⁶, las principales cadenas hoteleras mantienen su hegemonía también en presencia en la red²⁸⁷.

El informe *The New Online Travel Consumer 2014*, de Euromonitor International, constata este hecho y lo relaciona con la promoción de la marca de la empresa turística²⁸⁸.

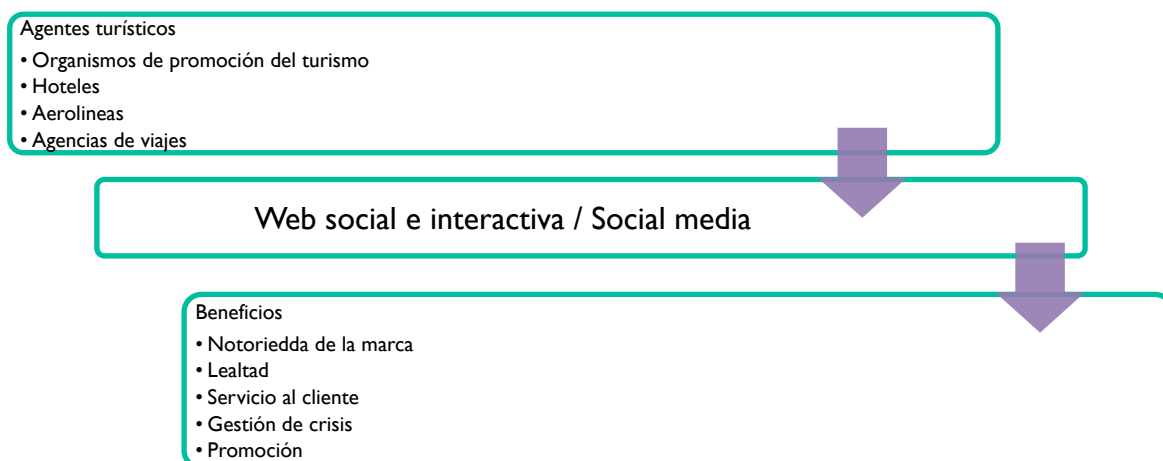
285 Las redes sociales como forma de apoyar públicamente una marca o vía de información y actualización son ciertamente relevantes. No obstante, del estudio de Netsense "Puntos fuertes y débiles de las principales hoteleras españolas en Internet" (2011) sostiene que las principales razones por las que los usuarios siguen a una marca en redes sociales son obtener descuentos y promociones (40% de los encuestados), mostrar públicamente mi apoyo a la marca (39%), obtener muestras gratis (36%), mantenerse informado de las actividades y productos (34%), obtener actualizaciones de nuevos productos (33%) y obtener actualizaciones de ofertas (30%). De lo anterior se desprende que gran parte de los usuarios que siguen a la marca en redes sociales lo hacen por intereses como obtener descuentos o recibir actualizaciones más que por la interacción en sí. Por ello, la marca tendrá que tener en cuenta el poder de las redes sociales como vía de información actualizada así como mostrar un apoyo público a la marca por parte del usuario. En relación a ello, Luengo (2009) hace referencia al fenómeno de las causas-medalla, por el cual los usuarios marcan sus preferencias hacia distintas causas u organizaciones en redes sociales con el fin de posicionarse y diferenciarse mostrando de manera pública sus inquietudes.

286 Dada la relevancia de las redes sociales en las empresas hoteleras, desde 2012 Hosteltur elabora también el rankings de las principales cadenas hoteleras españolas en Facebook y Twitter, tomando como referencia las 50 primeras cadenas de su ranking general por tamaño. En 2014, las cadenas hoteleras españolas registraron un intenso crecimiento en las principales redes sociales, como podemos ver en la publicación "Las grandes cadenas españolas consolidan su crecimiento en Facebook y Twitter", consultable en la revista Hosteltur http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/06/Las_grandes_cadenas_espanololas_consolidan_su_crecimiento_en_Facebook_y_Twitter.pdf

287 El compromiso de las hoteleras por conseguir el mayor número posible de seguidores en las principales redes sociales es común, sin embargo, cada una de ellas sigue estrategias diferentes: desde perfiles sociales corporativos diferentes en función del mercado geográfico, y por tanto en diferentes idiomas (Meliá), a perfiles centrados en ciertas marcas (Grupo Piñero cuya presencia social se basa en su marca Bahía Príncipe) o perfiles por cada uno de los establecimientos de la cadena (H10 Hotels).

288 En cuanto a las herramientas de análisis de la marca en la red, Navarro (2011) hace referencia aquellas para monitorizar la influencia de una marca como Klout, la presencia en medios sociales (ubervu) o foros (boardreader).

Figura 56. Beneficios de la web social e interactiva en el turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de The New Online Travel Consumer 2014, Euromonitor International

Así, como veremos a continuación, el auge de los medios sociales, donde es posible la participación de los propios usuarios, afecta a la reputación y a la marca de la empresa turística. En concreto, en el caso de las cadenas hoteleras, las redes sociales son útiles, para interactuar con el usuario y mejorar la notoriedad de la marca, entre otras ventajas (Navarro, 2011).

Las cadenas, conscientes de ello, tratarán de centralizar en la web todas las herramientas sociales en las que ellas mismas crean contenido para propiciar una corriente de opinión favorable a la marca, ya que “el punto de partida de las herramientas de la web 2.0 y de los software sociales es la sede web” (Blanco, 2014:155). No obstante, tanto en medios como redes sociales, es necesario diferenciar el contenido generado por la marca (controlado) del generado por el usuario (no controlable).

3.3. Las sedes web en la comunicación de las cadenas hoteleras

Tras haber visto en los apartados 3.1. y 3.2. la importancia de las TIC e Internet en el sector hotelero, especialmente de la Web social e interactiva, en este apartado concretaremos cómo entre las herramientas comunicativas corporativas de las cadenas hoteleras, las sedes web se alzan como punto de encuentro entre ambos apartados.

En lo que al sector hotelero se refiere, una buena comunicación corporativa se traduce en satisfacción del cliente que, según Esteban y Reinares (1996) tendrá sus frutos por dos vías: la propia experiencia de un cliente repetitivo y la extensión de la información por parte del cliente.

Debido a esto último y las características de Internet, se produce el empoderamiento de los usuarios en dicho entorno, lo que a su vez hace que las compañías no puedan controlar qué es lo que se dice de ellas. Ante la llegada de móviles, medios sociales, la conversación se ha democratizado y las empresas han de comunicar de acuerdo a los nuevos códigos y reglas digitales.

Por ello, en este epígrafe veremos las características de la comunicación corporativa online y diferenciaremos aquella no controlable por las cadenas hoteleras de aquella que sí es controlada por las mismas, para a continuación centrarnos en aquella comunicación en la que la cadena hotelera puede potenciar su marca, la transmitida a través de sus páginas web, objeto de estudio de esta tesis doctoral.

Estas webs son su escaparate principal en términos de comunicación tanto comercial como corporativa de las cadenas. Se tratan del "el hogar" de la marca corporativa principal o marca "madre" de la cadena, recogiendo también información referente de las diferentes marcas que conforman la cartera de productos de dicha cadena.

Además, algunas de ellas permiten la comercialización directa o re-direccionan a un apartado específico de reservas, por lo que constituyen un canal tanto de información como de venta para los consumidores. Otros públicos como accionistas, empleados o medios de comunicación también tienen su espacio en estas webs, ya que constituyen una valiosa fuente de información para todos los stakeholders de las cadenas hoteleras.

Dada la dependencia cada vez mayor de la distribución online en el sector hotelero, el aspecto comunicativo de las cadenas hoteleras es vital para su negocio. Así, al depender cada vez más de las reservas por Internet, ha aumentado la relevancia de factores como la reputación y la marca en el entorno online frente a precio o ubicación, sobre todo en las sedes web corporativas como interfaces más usadas por los usuarios para reservar, opinar y actuar de link entre esta la empresa y otros canales como los medios sociales.

3.3.1. Comunicación corporativa online

Considerando la gran competencia internacional, la diversificación de la demanda y los constantes cambios en el sector, las cadenas hoteleras, para poder ser competitivas, deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta (Claver et al., 2004, Hallin & Marnburg, 2007 en Gándara et al., 2014).

Pero, como hemos visto, no es solo necesario modificar la oferta, también lo son las estrategias de marketing y comunicación. Así, la OMT (1997) defiende que el posicionamiento es vital para que las empresas hoteleras se diferencien en el mercado, pero aún más es cómo se comunica al cliente potencial. “publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas personales son las formas en que los mensajes llegan a los mercados potenciales que el hotel está buscando”. Y es que en el sector hotelero, la estrategia debe ser implementada consistentemente y comunicada de manera efectiva (Hanks et al., 2002; O’Connor, 2003).

La comunicación comercial y la comunicación corporativa son las formas más habituales en la comunicación empresarial (Arranz, 1997). Las formas que esta puede adoptar son las siguientes:

Tabla 58. Comunicación corporativa vs comunicación comercial

Comunicación comercial	Publicitaria	De producto
		Corporativa
	No publicitaria	Promoción
		Marketing directo
		Merchandising
		Eventos
		Patrocinio
Comunicación corporativa	No publicitaria	RR.PP.
		Relaciones institucionales
		Eventos
		Mecenazgo
		Comunicación externa
		Gestión de la imagen/marca

Fuente: elaboración propia a partir de Arranz (1999)

Por su parte, Balmer y Gray (1998), identificaron los principales tipos de comunicación corporativa para llegar a los stakeholders:

- Nomenclaturas y branding
- Diseño gráfico. Hatch y Schultz (2001) denominan “diseño gráfico” a la identidad visual o gráfica de la compañía
- Declaraciones formales (credos, códigos éticos, memorias anuales, textos publicitarios y eslóganes)
- Arquitectura, tanto del interior y exterior de los edificios corporativos (como podría tratarse de los hoteles de cada cadena).
- Relaciones con los medios, de gran relevancia en la estrategia de comunicación corporativa de las grandes empresas.
- RR.HH. Los empleados han de ser formados y motivados. De esta forma, pueden proyectar una imagen positiva de la organización.

En concreto, Gessa y Jiménez (2011) identificaron aquellos instrumentos comunicativos utilizados por las cadenas hoteleras españolas.

Tabla 59. Principales instrumentos de comunicación empleados en las cadenas hoteleras españolas según sus stakeholders

		P	E	C	A	S	P	E	C	A	S	
Actividades Postcomerciales	Buzón/Tablón sugerencias e ideas		✓					✓				
	Encuestas/Estudios satisfacción	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
	Servicio de Atención	✓		✓	✓						✓	
Formativas/Sociales	Accesibilidad		✓	✓				✓	✓			
	Apoyo y promoción cultural					✓					✓	
	Clubs o asociaciones	✓			✓	✓				✓	✓	
	Conservación del patrimonio local						✓	✓			✓	
	Donaciones					✓					✓	
	Planes Acción Social/Beneficios		✓			✓		✓		✓	✓	
	Planes diversidad/igualdad		✓					✓				
	Planes formación/promoción		✓					✓				
	Programas de Voluntariado		✓				✓	✓			✓	
	Información	Congresos/Jornadas/Conferencias	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Informes/Comunicados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mail RSC/Sostenibilidad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Memoria de RSC/Sostenibilidad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Presentaciones oficiales		✓	✓	✓	✓	✓						
Responsable de RSC/Sostenibilidad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Web de RSC/Sostenibilidad		✓	✓	✓	✓	✓						
Otras Web		✓		✓				✓	✓	✓		
Prospecciones y análisis	Estudios de mercados y técnicas			✓		✓			✓		✓	
	Plataformas de diálogo	✓	✓			✓		✓		✓		
	Intercambios de experiencia		✓					✓				
	Mejores prácticas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

P: Proveedores; E: Empleados; C: Clientes; A: Accionistas; S: Sociedad

Fuente: Gessa y Jiménez (2011)

Estas tipologías y herramientas de comunicación han sido generalmente definidas e implementadas desde el esquema de la comunicación tradicional, basada en los medios de comunicación de masas y caracterizada por la verticalidad de la comunicación uno-a-muchos. Sin embargo, este tipo de comunicación está en declive tras el surgimiento de la comunicación corporativa en el ámbito online, donde estas tipologías comunicativas adquieren una nueva dimensión.

Ya en 1999, Levine et al., creadores del Manifiesto Cluetrain, vaticinaron una nueva era para las relaciones entre las empresas y sus públicos basada en la conversación. Este nuevo modelo comunicativo, el de la comunicación online, está amparado en el surgimiento de canales y herramientas más sociales mediante las que los usuarios comparten sus experiencias y opiniones con otros con sus mismos gustos, aficiones, intereses, necesidades,...

Todas estas herramientas tienen en la interactividad un denominador común que “refuerza la relación mutua y la colaboración entre el emisor –la organización– y el receptor –el público– del mensaje” (Jo y Kim, 2003). Así, “la irrupción de tecnologías ha favorecido los flujos de comunicación interpersonales e interorganizacionales modificando estrategias, objetivos y herramientas” (Almansa y Castillo, 2005:135), como veíamos en el apartado 3.3.1.1. La interactividad.

Por lo tanto, siguiendo a Navarro, (2011), el modelo de comunicación online aporta ciertas novedades respecto a los anteriores:

- Abarca todos los niveles de la comunicación: interna/externa, horizontal/vertical.
- Otorga una gran capacidad de decisión al receptor, ya que este dispone de:
 - una oferta mediática más abundante
 - la posibilidad de constituirse en emisor desarrollando su propio medio de comunicación o interactuando con otro ya existente
 - el desarrollo de espacios de intercambio, complementarios e independientes de grandes grupos de comunicación

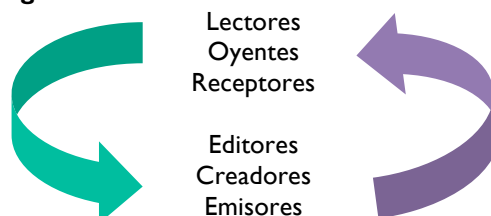
En lo que al sector hotelero se refiere, una buena comunicación corporativa se traduce en satisfacción del cliente que, según Esteban y Reinares (1996) tendrá sus frutos por dos vías: la propia experiencia de un cliente repetitivo y la extensión de la información por parte del cliente.

Por su parte, Figueroa (2011), reseñando la obra *Historia de las teorías de la comunicación* de Michelle y Armand Mattelart (1995), hace referencia a los intercambios, los flujos y la gestión de multitudes, que en la red cobran sentido²⁸⁹.

En cuanto al ámbito corporativo y de las RR.PP. como vemos en Navarro (2011), autores clásicos de la teoría de la comunicación y las relaciones públicas, como Grunig (2006, 2009); Cutlip, Center y Broom (2000); Keller (2006) consideran que la comunicación online no altera los principios comunicativos en la empresa, sino que los cambios que acarrea se producen en su aplicación práctica. Por ello, el modelo de comunicación simétrico-bidireccional de Grunig y Hunt (1984)²⁹⁰ queda superado y se renueva gracias a la horizontalidad que trae la democratización de la comunicación online y la multidireccionalidad que acarrea la viralidad, ambas características de la comunicación online e interactiva. Así, Moreno y Capriotti (2009) considera que la comunicación online es bidireccional (dialógica), simétrica, reticular (de muchos a muchos) y personalizada.

Se trata, por tanto, de un nuevo modelo de comunicación empresarial (externo e interno) que no se limita a transmitir información sobre la empresa, sino que además permite a los clientes y empleados interpretar la información con otros potenciales consumidores y todos formar parte del proceso comunicativo, conllevando por tanto una transformación de las audiencias (Herrera y Celaya, 2007).

Figura 57. Transformación de las audiencias



Fuente: Herrera y Celaya (2007).

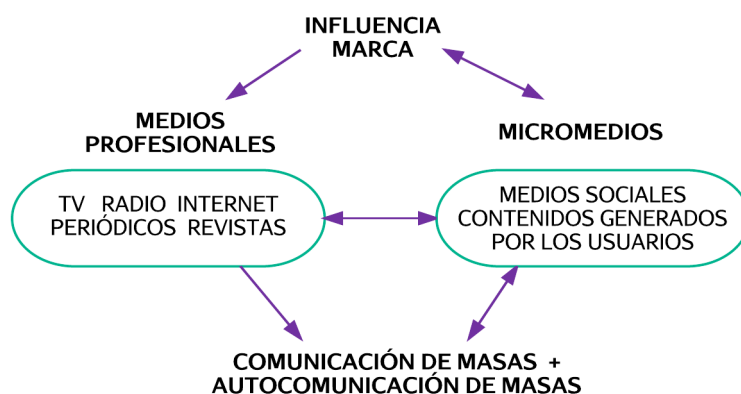
²⁸⁹ En dicha reseña introduce también la visión circular de Watzlawick, basada en la comunicación como procesos de relación e interacción.

²⁹⁰ Los autores Gruning y Hunt plantearon cuatro modelos que se han sucedido cronológicamente a lo largo de la historia de las RR.PP.: El modelo de agente de prensa/publicity, el Modelo de información pública, el modelo asimétrico bidireccional y el modelo Simétrico Bidireccional. En este último, el más evolucionado, busca la comprensión y el beneficio mutuo entre emisor (la organización) y receptor (sus grupos de interés o stakeholders).

Las audiencias dejan de ser pasivas y se convierten en creadoras de contenido propios. Así, en este nuevo paradigma es fácil criticar, recomendar o comparar marcas y productos de manera individual, pero con la posibilidad de llegar a una cantidad ingente de personas afines, creándose el verdadero valor de las conversaciones online (Herrera y Celaya (2007). Esto es lo que Cremades (2007) denomina “micro poder”, esto es, el poder del individuo para manifestar su opinión y decidir²⁹¹.

El micro poder es posible gracias a Internet, por naturaleza una red descentralizada que propicia la participación de cada individuo, como veíamos en el apartado 3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom, ya que la gestión de la información ha dejado de pertenecer a una elite: todos y cada uno de nosotros podemos ser creadores de contenidos.

Figura 58. Modelo de influencia web social



Fuente: Fresno (2011)


Por su parte, Cardoso (2008), Fresno (2011) y Salazar (2012) hablan de “micro medios”²⁹² para referirse a los canales de comunicación basados en el contenido generado por el usuario, sin que este haya de tener conocimientos técnicos elevados, y potenciados por su interactividad.

“Las audiencias se fragmentan en micro medios cargados de un importante contenido social y relacional que tienen la capacidad de poder generar y distribuir su propia información complementaria y/o alternativa a los medios de comunicación tradicionales, dando lugar a un nuevo modelo de influencia e información” (Fresno, 2011:30).

291 Cremades (2007), en su obra Micropoder: La fuerza del ciudadano en la era digital, considera que la voz del ciudadano ha encontrado en las nuevas tecnologías canales para participar activamente en la configuración de la opinión pública. Los consumidores, los accionistas, los estudiantes, los ciudadanos corrientes, en definitiva, son ahora más relevantes por que se han convertido en nodos de unas redes sociales cada vez con mayor influencia.

292 Como vemos en Cardoso (2008), Theranian (1999) fue el primero en proponer una clasificación de los medios de comunicación en micro medios (en la periferia del poder comunicativo), mesomedios (agentes de movilización social) y macromedios (agentes de la globalización), antes incluso de que los medios sociales tuvieran el impacto que tienen hoy en día.

**Tabla 60. Canales de influencia en el consumidor:
la era de los medios de comunicación de masas vs la era de los medios sociales**

Mass Market		Social Media Age	
Hablar cara a cara		Hablar cara a cara	Blog personal Comentarios en los blogs
Llamada telefónica		Llamada telefónica	Red social Comentarios en sitios web
Dependiente tienda		Dependiente tienda	Widgets Emails virales
Consulta a un profesional		Consulta a un profesional	Compartir Video Sitios web de subastas
Cartas		Cartas	Compartir imágenes Listas de deseos
TV / Radio		TV / Radio	Chats Webs de reseñas
SMS		SMS	Foros/ wikis Comentarios
Email		Email	Marcadores sociales Comparación de precios
Mensajería instantánea		Mensajería instantánea	Apps Webs de compras sociales

Fuente: Fresno (2011)

A raíz del surgimiento de estos “micro medios”, Callarisa et al. (2012), sostienen que han aparecido modelos de negocio basados en la participación directa de los consumidores y otros stakeholders. En el ámbito turístico, un claro ejemplo son las comunidades virtuales de viajes y portales de opinión como Tripadvisor, así como gestores de reservas como Booking, Logitravel, Tripadvisor o Atrápalo, donde es posible que los usuarios emitan valoraciones sobre los servicios, los productos y la marca a tiempo real, lo que afecta al proceso de la decisión de los usuarios (Blanco, 2014).

3.3.1.1. De la marca corporativa a la marca experiencia online

La marca corporativa, especialmente en el sector servicios, actúa como constructora de relaciones y reductora del riesgo, simplificadora de elección y garantía de calidad (Dall’Olmo, Riley y De Chernatony, 2000).

Así, estos autores proponen el concepto de la marca de servicios como un proceso global a partir de la relación entre la empresa y su personal (proveedores de servicio), que deviene de las interacciones entre el personal de cara al público y los clientes, algo fundamental en la industria hotelera, fundamentada en “experiencias”.

De ahí que entender las marcas en el entorno de la industria turística es, más que en otros ámbitos, una cuestión de experiencias y de vivencias en donde confluye lo que la empresa transmite con su marca y lo que los stakeholders experimentan en su relación con ella. “La marca es una experiencia que se construye con la suma de los múltiples contactos con cada uno de los diferentes públicos” (Villafañe, s/d)²⁹³, especialmente en empresas turísticas como las hoteleras.

Dicha marca experiencia cobra una especial importancia y sentido en el entorno online, donde encuentra un medio afín a su propia naturaleza y en el que puede ser transmitida de

²⁹³ Extraído de la web de Villafañe y asociados www.villafane.info El valor de la marca / Modelos Villafañe & Asociados

manera efectiva, pero para llegar a ella, hemos de partir de la marca corporativa que supone la base para la marca experiencia.

La marca corporativa, además, ha de emitir un mismo mensaje a todos los participantes de la actividad de la empresa, tanto internos como externos. “Ser coherente con las acciones frente a los clientes y la sociedad es el punto crítico con el cual se construye lentamente una marca corporativa exitosa o se diluye su valor rápidamente mediante incoherencias en la comunicación” (Abó, 2006: 74).

Sin embargo, esta comunicación no ha de ser meramente informativa o unidireccional. La marca ya no es solo un nombre sino que pretende alzarse más allá del signo, evocando un cúmulo de experiencias y asociaciones, al ser nombrada. De esta forma, pasa a tener un significado propio e inimitable que ha de comunicar de una manera completamente nueva a como lo había hecho antaño.

Así, Villafañe (2004:42) incide en la importancia de la marca corporativa entendida como marca experiencia, denominación que según el autor se está imponiendo “para describir todos los componentes de la marca de una corporación” y que es el resultado de la relación que los stakeholders establecen con la marca corporativa y que les llevará a la marca experiencia.

Tabla 61. Componentes de la marca experiencia

Elementos externos		Elementos internos
<ul style="list-style-type: none"> • Logotipo/ diseño • Diseño puntos de venta • Canales de distribución, físicos y virtuales • Comunicación: publicidad, RR.PP., RR. Institucionales, patrocinios, eventos • Portafolio de marcas y extensiones de marca 	<p>MARCA EXPERIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura interna • Valores corporativos • Comportamientos y actitudes • RR. HH. • Formación • Comunicación interna • Sistemas de retribución y compensación • Sistemas y tecnologías

Fuente: Villafañe (2004)

Por otra parte, la marca experiencia es un concepto de creciente importancia dentro del turismo. Según Ramón (2010), se trata, en definitiva, de crear conexiones nuevas entre las marcas y los consumidores sobre la base de experiencias y sentimientos, siendo un factor clave para generar valor entre los públicos de la organización (Blanco, 2014).

No obstante, aunque sí hay cierto consenso en considerar la relación entre este tipo de marca y la experiencia en términos emocionales del consumidor, no hay una definición cerrada que permita acotar el término marca experiencia pero se asume que este se basa en la agrupación de todos los componentes de la marca de una organización (Alloza, 2001) en el plano experiencial.

Así, es posible considerar la marca experiencia como una suma de las cualidades emocionales e intangibles de la marca corporativa. Según Villafañe (2004:46), dicha experiencia puede ser:

- **Funcional:** basada en los atributos del producto.
- **Social:** implica un comportamiento positivo para el entorno y diferenciado de otros. A su vez, conlleva un reconocimiento del público, que ve en esa marca unos valores asociados a la ética y a la responsabilidad social.
- **Emocional:** fruto de la asociación de la identidad de la marca con sentimientos personales. Es la clave de cualquier diferenciación dentro de un sector.

Blanco (2014), por su parte, relaciona estrechamente la marca experiencia con el contacto con los públicos: la marca, inicialmente con un carácter más comercial y/o vinculada al producto, se “impregna” de la identidad para finalmente generar experiencias en estos públicos con los que la organización ya sí tiene una vinculación directa. Según esta autora, en un primer momento el énfasis inicial de las marcas en Internet debe de centrarse en el plano racional.

Una vez ha sido superada esta fase, la marca se debe esforzar por transmitir un conjunto de valores racionales y emocionales. Estos valores permiten a los usuarios reconocer una promesa y llegar a vivir una experiencia única con la marca”. Así, “en el diseño de la marca experiencia se va ascendiendo del valor racional de la organización al emocional”(Blanco, 2014:185).

Figura 59. Progresión de la marca



Fuente: De Chernatony (2003) y Blanco (2014)

A su vez, se concibe la marca como la evolución del concepto de personalidad (Villafañe, 2004). Como indica Castillo (2007:62) esta concepción engloba no solo las manifestaciones que una determinada organización pueda efectuar (personalidad), sino que “aporta algo más, entendiendo que dichas expresiones deben ser promesas para los interlocutores. Posteriormente, estos evaluarán esas formulaciones a través de las distintas experiencias que vivan en relación con la marca”.

Por otra parte, conceptos como el de marketing experiencial, como se deduce, están estrechamente vinculados al concepto de la marca-experiencia. Ya en 1999 Schmitt se refería al marketing experiencial como una tipología basada en la introducción de las emociones para establecer una relación de marca con los clientes a través de la creación de una "experiencia" única. Este autor, propone crear módulos experienciales estratégicos

(SEM)²⁹⁴, de gran relevancia en la promoción en torno a la experiencia , especialmente en el caso de marcas turísticas.

Y es que en el sector turístico, la experiencia, entendida como el establecimiento de vínculos emocionales adicionales y sostenidos con el consumidor, puede ser utilizada para lograr la diferenciación del producto o servicio (Glaesser, 2006), y así alcanzar una posición única en el sector a través de la marca experiencia.

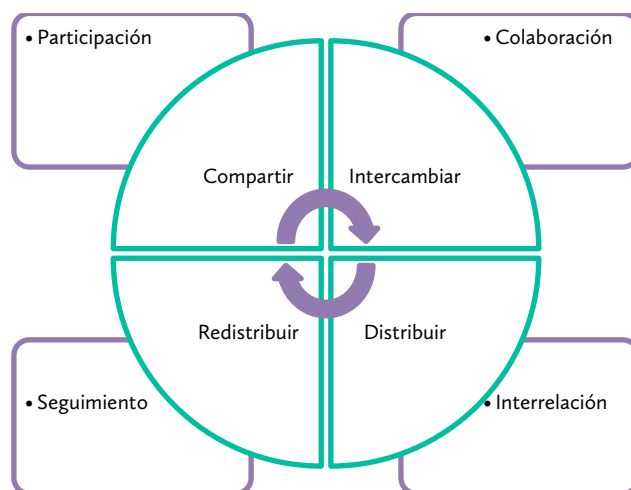
Sin embargo, para ello es necesario el alineamiento de todos los principales elementos internos y externos de la organización (Alloza, 2001), esto es, de los recursos intangibles que, como vimos en el apartado 2.3. *La marca como punto de encuentro de los intangibles* destilan en la marca corporativa.

De este modo, siguiendo a Blanco (2014), para construir la marca experiencia es necesario tener una visión integradora de los intangibles de la organización y gestionarlos como si se tratará de uno solo. La creación de la marca experiencia depende de una correcta gestión de dichos recursos intangibles, principal y lógicamente de la marca corporativa.

Por otra parte, Castillo y Carrillo (2011) sostienen que el concepto de marca-experiencia, está “intrínsecamente relacionado con el entorno online”, ya que en él los usuarios tienen “contactos” o “experiencias” con la marca de manera directa e interactiva. Así, la marca experiencia, encuentra en la red un medio afín a su propia naturaleza y en el que puede ser transmitida de manera efectiva.

Basándonos de Bosco (2011) y Navarro (2011), diferenciamos una serie de procesos para la creación de marca en la entorno online, en cuyo esquema aparecen tanto aquellos referidos a los usuarios (esfera interior) como por la propia marca (cuadrados exteriores):

Figura 60. Procesos para la creación de marca en la web social



Fuente: Elaboración propia a través de Bosco (2011) y Navarro (2011)

294 Estos módulos experienciales estratégicos (SEM), propuestos por Schmitt (1999) son: “Sense” (sentidos): crear experiencias sensoriales mediante la estimulación de la vista, oído, tacto, gusto y olfato, “Feel” (sentimientos), apelaciones a los sentimientos y emociones del cliente, con el objetivo de crear experiencias afectivas que van desde estados de ánimo a emociones; “Think” (pensamientos), experiencias cognitivas para involucrar a los clientes a través de la reflexión, el razonamiento analítico o la sorpresa, intriga y estímulo intelectual; “Act” (acciones): se vínculos a los estilos de vida y las interacciones de los consumidores a través de distintos ambientes, normas y modelos de conducta,... y “Relate” (relaciones), donde se vinculan las “experiencias de los individuos” más allá de ellos mismos, se pone en relación a otras personas o culturas.

No obstante, como sostiene Castillo (2007,182), el proceso que siguen las marcas en la red es paralelo al que siguen las marcas en su evolución histórica, pero no se trata de trasladar las características de la marca offline y ponerles el apellido “online” a la hora de explicar la evolución de la marca en dicho entorno, si no ser conscientes de las características propias que adopta la marca en un entono tan dinámico como es la red.

En una primera etapa, la marca online fue entendida como un “centro de datos” de la marca corporativa (Aaker, 2004; De Chernatony, 2003; Ros, 2003), bajo las premisas del tradicional modelo de comunicación centrado en que las empresas y marcas proporcionaran información pretendidamente unidireccional. Siguiendo el símil propuesto por Castillo (2007), esta primera etapa correspondería a la concepción de la marca como identificador de la mercancía.

Sin embargo, como sostiene Blanco (2014) “si la marca iba a evolucionar en este medio (Internet) era preciso contar con la perspectiva del público, a quien se comenzó a ofrecer información personalizada” y a medida. De esta forma, esta etapa se vincula con aquella en que la marca se convierte en elemento de diferenciación²⁹⁵.

En la actualidad, “las marcas tienen que dejar de hablar bien de sí mismas y tienen que conseguir que sean los usuarios los que hablen bien de ellas” (Navarro, 2011:199). Gracias a la red, el propio público tiene una relación distinta con una marca online que con la marca offline, evolucionado a un proceso dinámico y social en el que la creación conjunta de marca “con y entre” todos los grupos de interés con los que interacciona la empresa (Castillo y Carrillo, 2011).

Así, superado el anterior modelo de comunicación y con el auge de la web social e interactiva, se establece un vínculo directo con el consumidor y otros stakeholders de la organización basado en elementos emocionales y experiencias (vinculándose a la etapa actual en la que prima la marca-experiencia tanto en el entorno online como el offline).

Tabla 62. Evolución de la marca en el entorno online



Fuente: Castillo (2007)

Según el esquema anterior, la creación de marca en Internet partiría de la diferenciación, para la cual la arquitectura de la información y a la experiencia del usuario, sobre todo en las

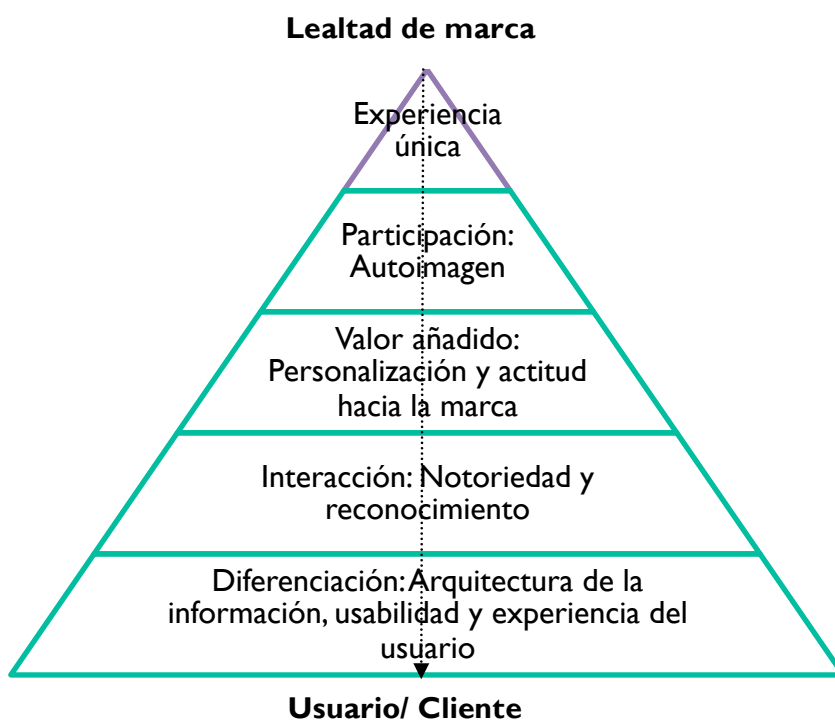
²⁹⁵ Hilton, Marriott y Four Seasons son, por este orden, las marcas de hoteles más reconocidas en el mundo digital a nivel mundial. Así lo indica una encuesta de Brodeur Partners basada en 18.000 conversaciones online entre mayo 2012 y octubre de 2012 (Gallardo, 2013, Qué dicen las redes sociales de tu hotel).

webs corporativas de las empresas, serían de gran relevancia. Por otra parte la interacción marca-usuario aporta valor notoriedad y reconocimiento a la marca, lo que permite creación de valor añadido junto a la personalización del mensaje online y fomenta la participación del usuario, posibilitando que este acabe viviendo una experiencia única que infiera de manera positiva en su lealtad a la marca.

En esta línea, Castillo (2007) incide en que los usuarios se han convertido en emisores de mensajes de manera ilimitada y sin restricciones de tiempo o espacio físico, por lo que las respuestas que reciben a dichos mensajes los usuarios de la marca son “experiencias interactivas” marca-usuario (Carrillo, 2004).

Como apunta Blanco (2014:190) “la interactividad se ha convertido en una importante herramienta para crear valores y generar una experiencia, fortaleciendo o destruyendo la marca online”. La interactividad²⁹⁶, a su vez, permite que las marcas pueden obtener información sobre sus públicos, pudiendo redefinir sus estrategias de marca online en un proceso dinámico de creación de marca.

Tabla 63. La lealtad a través de la experiencia de marca



Fuente: Blanco (2014)

Por su parte, Anaya (2014)²⁹⁷ argumenta que para incrementar la identificación y lealtad del cliente se debe potenciar su experiencia con la marca en el entorno online. Y ofrecer experiencias en el entorno online es posible gracias a la Web social e interactiva²⁹⁸.

²⁹⁶ Así, según García (2009), en Navarro (2011:197) “la exposición, feedback, interactividad y la capacidad de distribución que proporcionan Internet y las plataformas de los medios sociales permiten sintonizar al público y a las marcas bajo una misma frecuencia, lo que facilita el intercambio de información, creando un proceso de comunicación de larga duración y generando una relación de compromiso emocional entre la marca y la audiencia”.

²⁹⁷ Según este autor, la participación en la comunidad online de marca por parte de los stakeholders es el principal objetivo que se deben marcar las organizaciones pues es su vía de retención de clientes actuales y la captación de nuevos miembros.

En ella, las marcas han de generar experiencias memorables y positivas, conectando emocionalmente con su público para generar un vínculo afectivo (Rosales, 2010). Por ello, la transmisión de la marca en el entorno online debe comprender el ADN de la organización, que a juicio de Villafañe (2005) se compone de la identidad de la marca, la propuesta de valor y el posicionamiento estratégico.

- **Identidad de marca:** atributos tangibles e intangibles de una organización y que la distingue de sus competidoras.
- **Propuesta de valor:** beneficios funcionales, sociales y emocionales que las marcas ofrecen a sus grupos de interés. Así, las cadenas hoteleras también han de exponer los beneficios emocionales y sociales que ofrecen.
- **Posicionamiento estratégico:** espacio o territorio que una marca desearía ocupar en la mente de sus grupos de interés.

Además, Villafañe (2005) añade que la marca encierra una promesa de la empresa a todos sus stakeholders y, especialmente, a sus clientes. Éstos, al entrar en contacto con la marca tienen una experiencia que es el resultado de convalidar la promesa que la marca encierra: si lo prometido se cumple la experiencia es positiva y se traduce en fidelidad del cliente y, ulteriormente, en un aumento del valor económico de la marca²⁹⁹.

Por lo tanto, podríamos relacionamos la marca online como la promesa que la organización encierra en sí misma, reforzada y aumentada con las herramientas y los recursos que tiene a su alcance en la red (Blanco, 2014, 190). Dicha marca, partiría de la identidad corporativa, al igual que la marca offline, pero a su vez tiene en Internet un espacio virtual en el que poder construir marca a través de los mensajes y la interactividad.

Y es que, siguiendo a Blanco (2014), la promesa de marca de la organización (centrada en lo simbólico, en la personalidad corporativa) alcanza en el entorno online a todos sus grupos de interés, que al entrar en contacto con la marca viven una experiencia única.

3.3.1.2. El auge de la reputación online

Con el auge de Internet y las nuevas tecnologías, la compañía ha de integrar su experiencia de marca y comunicación corporativa en el entorno online. Sin embargo, son especialmente sus públicos, a través del eWOM, los que ahora tienen el poder de influir de manera activa en la reputación de la empresa.

Gracias a las posibilidades que ofrece Internet, la reputación ha vivido un momento de protagonismo sin precedentes. Navarro (2011: 201) afirma que “la reputación digital se ha convertido en un valor estratégico para las empresas y su peso en las decisiones de compra de los consumidores ha aumentado considerablemente en los últimos años”. Y es que en la red, la información se vuelve universal y se viraliza, por lo que afecta enormemente a las decisiones de los públicos.

298 El artículo What Is web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, de O'Reilly (2005), principal referencia aún en la actualidad respecto a la web 2.0., explica: “aplicaciones web 2.0 son las que aprovechan mejor las ventajas de esa plataforma /.../ creando efectos de red con el fin de ofrecer experiencias más envolventes al usuario”.

299 De manera contraria, si la promesa no se cumple la marca pierde valor económico como consecuencia de la falta de lealtad del cliente.

Como ya hemos visto, Internet supone un gran canal comunicador que facilita la colaboración y el diálogo entre los públicos de una compañía entre sí y con esta. De esta forma las conversaciones que tienen lugar en los blogs, wikis, medios sociales... influyen en la reputación corporativa online. Para Amarante (2008) la manera de conseguir una reputación positiva online implica invertir en crear y mantener una identidad y marca online, monitorear los comentarios y responder a las críticas adecuadamente, en tiempo y en forma.

De esta manera, la reputación corporativa en Internet se basa en la experiencia del usuario con la marca-organización y el diálogo generado como consecuencia de esta experiencia (Luengo, 2010; Blanco, 2014). Es por ello que los autores destacan que es necesario tanto tener una voz como saber escuchar la de los demás a través de la conversación online.

Tabla 64. Definiciones de conversación online

Autor	Concepto	Definición
Villanueva, Aced y Armelini (2007)	Conversación online	La conversación es la esencia de la nueva era de Internet y esto también es aplicable al ámbito empresarial. Interesa, pues, formar parte de esta conversación y para ello es necesario tener una voz
Mora (2003)	Conversación online	Es importante recordar que Internet crea y potencia comunidades, y los miembros de estas comunidades se interrelacionan y comparten sus experiencias. Gestionar sus expectativas y ‘escuchar’ su voz es esencial para el éxito

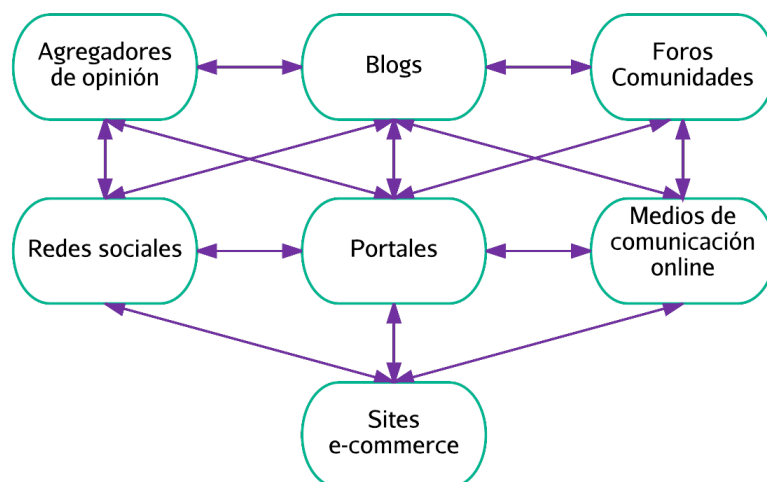
Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco (2014)

Las organizaciones realizan unos grandes esfuerzos comunicativos para tratar de mejorar su imagen y reputación, pero al ser esta una cualidad “entregada” a la organización de manera subjetiva por parte de sus públicos, esto es, no controlable por la organización, por lo que estas tan solo pueden tratar de promoverla basándose en la identidad, experiencias reales, acciones tangibles y resultados obtenidos por la empresa, pero lo que realmente será decisivo será la escucha o monitorización de las conversaciones de los públicos, aún más en la red.

Debido a este intercambio a través de Internet, las empresas han de saber localizar e interpretar aquello que se dice de ellas en la red y sacar partido del feedback obtenido, teniendo en cuenta siempre que se trata de un espacio singular, con sus propias normas, en el que no podemos guiarnos exclusivamente por la experiencia online a la hora de establecer acciones comunicativas.

Es por ello que es necesario adaptar la comunicación a Internet, teniendo en cuenta que monitorizar y escuchar al público siempre será la mejor ayuda para adaptarse más rápidamente a sus necesidades. Para ello, desde el ámbito tanto académico como empresarial, se proponen diversas metodologías para la interpretación de información masiva y en la que han de considerarse diferentes medios sociales, así como el posicionamiento orgánico (SEO) o de pago (SEM) y la visibilidad de contenidos en los buscadores.

Por ejemplo, Fresno (2011), presenta un modelo que incluye diversos medios a tener en cuenta para la monitorización de la reputación online en el que como vemos, los medios sociales tienen gran protagonismo. Además, observamos como las sedes web o sites de las empresas es en el punto donde confluyen todos los medios.

Figura 61. Medios para la monitorización online

Fuente: Fresno (2011)

Por otra parte, desde el turismo, la reputación se relaciona directamente con la recomendación directa por parte de los clientes de la cadena hotelera, superando las limitadas percepciones anteriores en la que la reputación estaba limitada a la boca-oreja en cuanto a destinos y empresas turísticas, o sesgada por la agencia de viajes tradicional.

En un escenario con estas características³⁰⁰, “gran parte de la clave de competitividad de toda compañía está dada en la manera de participar y monitorear las conversaciones de nuestros consumidores, a la vez que ser parte de estas conversaciones. Mantener una buena reputación en Internet implica invertir en crear y mantener una identidad y marca online, monitorear los comentarios y responder a las críticas adecuadamente en tiempo y en forma, debe haber un diálogo fluido y natural que requiere de una actitud que deje de lado la soberbia, el mensaje unidireccional y comprenda los nuevos códigos y los respete” (Amarante, 2008)³⁰¹.

La monitorización de las conversaciones que se mantienen en la red en el sector hotelero tanto en páginas de portales de opinión como blogs y medios sociales es tan relevante que han surgido empresas especializadas³⁰² en ofrecer estos servicios a hoteles independientes y grandes cadenas.

300 Según Rost (2006:177), estos “nuevos medios” por sus características, quedan fuera de las dos tradicionales áreas de interés en la que se han dividido los estudios de comunicación: la comunicación interpersonal y la comunicación masiva, pues se trata de una combinación de ambos, “una especie de medio masivo interpersonal”, así, los “nuevos medios” no encajan con ninguna de esas disciplinas (Jensen, 1998: 188 en Rost, 2006).

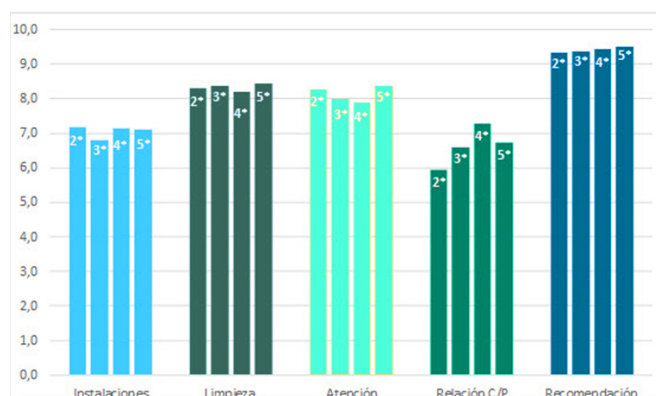
301 Nuevos perfiles profesionales, como el del community manager han surgido en los últimos años para hacer frente a dicha necesidad de gestionar la comunicación y reputación de las compañías en Internet, especialmente a través de medios sociales y sus posibilidades en cuanto a la interacción a tiempo real con los públicos de la organización.

302 El proyecto “SISTEMA DE MATCHING AUTOMÁTICO DE INFORMACIÓN DE HOTELES ORIENTADO A ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE REPUTACIÓN” de la empresa ReviewPro ha sido cofinanciado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, dentro del Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015. Algunas empresas también dedicadas a la gestión de la reputación online en el sector hotelero son Innwise, Hotetec, Reknown, Hoteljuice, Alojapro, entre otras. Estas herramientas suelen medir las valoraciones tanto en la propia web de la cadena/establecimiento como en medios sociales clasificadas en categorías como servicio, precio, habitaciones, ubicación, calidad o limpieza.

En la monitorización de la reputación del sector hotelero³⁰³ se da también la particularidad de que entran en juego referencias de terceros de todo tipo como Wikipedia, agencias de viaje virtuales (OTAs) o las guías de viaje que tienen su versión online (la más conocida es Lonelyplanet pero hay específicas online como Minube) y el posicionamiento en buscadores (SEO).

Además, las cadenas hoteleras generan también grandes flujos de información en la red, proveniente de la misma compañía o de sus públicos, a través de herramientas como webs y blogs corporativos o redes sociales. Por ejemplo, el índice de calidad HOTELS quality Index incorpora una dimensión (Recomendación del Hotel), que mide la predisposición de los clientes de recomendar un hotel³⁰⁴. Esta dimensión, la recomendación, también se ha estudiado en el contexto de las cadenas hoteleras españolas a través de la comunicación directa que estas realizan en medios sociales y las interacciones de los clientes con dichas marcas.

Figura 62. Dimensiones del HOTELS quality Index



Fuente: HOTELS quality Index 2014

Según Navarro (2011), una de las claves para lograr dicha recomendación es la creación de vínculos emocionales y relacionales con los usuarios que promuevan que el cliente quiera compartir su experiencia en la red. No obstante, la reputación online no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo (Oñate, 2007: 38)³⁰⁵.

Y es que, en definitiva, la red ha modificado la relación y comunicación de las empresas con sus públicos, especialmente en el turismo. Esto hace que la reputación, un recurso intangible

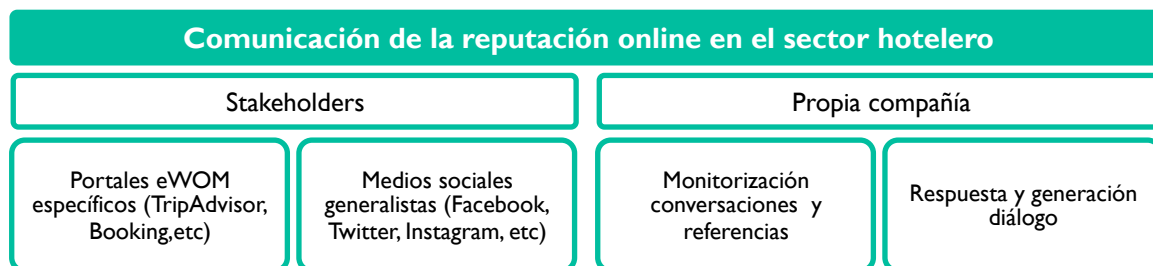
303 No obstante, en sectores turísticos como el aéreo, pese a su complejidad, estudiar la reputación online es más sencillo al poder identificarse claramente el "sujeto" del estudio (se critica a RyanAir, no al vuelo x o al avión y), en el hotelero las críticas y comentarios online suelen referirse a establecimientos concretos (Los clientes se pueden quejar de cualidades de ciertos alojamientos que no se dan en todos los de la cadena ni en todas sus categorías. ejemplo: Meliá ≠Meliá resort. Meliá boutique 5 estrellas ≠ Meliá 3 estrellas).

304 Según el estudio "Lost in Translation: Cross-country Differences in Hotel Guest Satisfaction" de The Center for Hospitality Research de la universidad de Cornell, precio y la ubicación son factores decisivos a la hora de evaluar la relación calidad-precio de un hotel, sin embargo, dimensiones como la reputación pueden ayudar a que el turista incline su balanza de intención de compra en un sentido u otro.

305 En esta línea, Rauch (2014) en el informe "Top 10 Hospitality Industry Trends in 2014" sostiene que la gestión de la reputación en el entorno online dictará, aún más, la estrategia del sector hotelero en los próximos años ya que las cadenas crean contenidos propios pero son los propios clientes los que interactúan, recomiendan o critican estos, produciéndose una comunicación multidireccional que afecta, en última instancia, a la marca corporativa.

que, como vimos, procede íntegramente de las percepciones de los stakeholders a largo plazo, sobre una importancia estratégica en empresas como las cadenas hoteleras.

Figura 63. Comunicación de la reputación online en el sector hotelero



Fuente: Elaboración propia

Como avanzaba Garrido (2008), en la medida en la que el turista tiene un mayor acceso a la información, sobre todo a través de Internet, más y mejor podrá emplearla en los diversos momentos de la acción de consumo: información, estudio de alternativas, convicción, compra y refuerzo.

No obstante, al tratarse la reputación de un recurso que genera valor a largo plazo pero ser la propia red un espacio especialmente dinámico y volátil, donde los stakeholders pueden reaccionar de manera inesperada o sumamente veloz (pudiendo acarrear con ello una importante crisis de reputación si la empresa no monitoriza y gestiona dichas reacciones desde el diálogo), la empresa tratará de hacer un seguimiento y controlar todas aquellas herramientas y mensajes mediante los cuales tratar de mantener una sólida reputación a largo plazo.

Dicha reputación online positiva y a largo plazo, se basa a su vez en la tríada de cualidades que conforman la marca experiencia (funcionales, sociales y emocionales) y que influyen a su vez en la imagen de marca (Ros, 2006; Blanco, 2014).

Tabla 4.1. Formación de la imagen y reputación de marca online

Reputación de Marca online	Imagen de Marca online	Valores	Características en Internet	Variables en Internet
		Funcionales	Propiedades de la satisfacción del usuario online relacionadas con su experiencia de navegación	Calidad Garantía
		Emocionales	Valores que el usuario atribuye al sitio web basados en la relación, reputación y creación del	Relevancia Identificación

Reputación de Sociales Marca online	valor online Concepto multidimensional para el usuario basado en la 194 transparencia y honestidad de la organización	Ética RSC
--	--	-----------

Fuente: Ros (2006) y Blanco (2014)

Como veíamos el capítulo 2.3.4. *Reputación corporativa*, la reputación es “la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en esta valores emocionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella” (Villafañe, 2004:46)³⁰⁶. No obstante, al poder considerar la reputación consecuencia de estos valores de la marca experiencia pero a la vez generar por si misma valores de estos tres tipos, su valor y relación reciproco con la marca es evidente, más aún si cabe en el entono online, donde la organización puede controlar la comunicación que emite, pero no la que sus stakeholders comunicación que hacen a su vez gracias a las herramientas de la Web social e interactiva.

3.3.2. El control de la comunicación online por las cadenas hoteleras

En el entorno online, la comunicación corporativa ha traído ventajas como la flexibilidad, la democratización, la personalización del mensaje y el ahorro en costes, pero también ha traído obligaciones para la empresa, que ha de aceptar las “reglas del juego” e incluir a sus stakeholders en el nuevo esquema comunicativo.

En dicho tipo de comunicación, el de la comunicación corporativa, según autores como Melewar y Karaosmanoglu (2006), puede distinguirse entre:

- **Comunicación controlada.** Se trataría de toda aquella comunicación que, basada en la identidad de la organización, parte hacia los stakeholders, dándose una retroalimentación emisor-receptor, a través de canales y con mensajes que la propia organización controla³⁰⁷. A través de ello, se persigue llegar a los stakeholders de la organización de manera óptima y potenciando la promesa de marca. Un ejemplo claro de este tipo de comunicación en el entorno online sería la sede web de la organización. Así, según Navarro (2011), al aplicar la tecnología de Internet, las

306 Incluimos la definición de reputación en lugar de reputación digital u online, como suele suceder ante la aparición de nuevos conceptos, carece de una definición exacta y formal, desarrollándose en la práctica más que en la teoría. “Es difícil adaptar correctamente el concepto de reputación corporativa a su versión online, porque la reputación de una empresa en Internet no es equivalente a la reputación total de una empresa, pero, al requerir una gestión y unas implicaciones propias, tampoco es simplemente un aspecto más de su reputación global.” (Ferremoné, 2008:24).

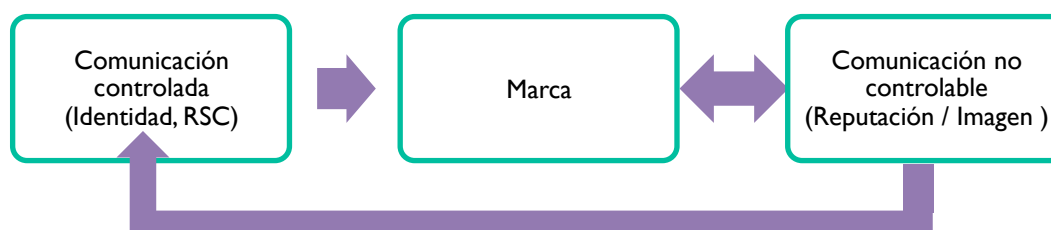
307 Melewar y Karaosmanoglu (2006) incluyen como comunicación controlada la comunicación gerencial, de marketing y organizacional, esto es, según Van Riel (1997), todas las formas de comunicación con stakeholders con los que la organización tiene una relación interdependiente, como inversores y accionistas, aunque reconocen que estas subdivisiones, en ocasiones, pueden verse como artificiales y difíciles de distinguir.

organizaciones han desarrollado distintas herramientas (websites, intranets, emails, blogs, foros etc.) para establecer unos sistemas de comunicación con sus públicos. Flexibilidad creciente, personalización y ahorro de tiempo en lo que respecta a las necesidades e intereses de los distintos públicos, son algunas de sus múltiples ventajas (Capriotti, 2009), pasando del mensaje “de” la organización al mensaje “sobre” la organización.

- **Comunicación no controlada.** Se trataría del caso opuesto, en el que la organización no controla ni el canal ni el mensaje, aunque puede tratar de hacerlo en parte, por ejemplo, gestionando su reputación en el entorno online. Así, según Capriotti (2009), las organizaciones han dado el salto desde la gestión de la comunicación emitida por la organización, a la monitorización de las conversaciones emitidas por sus públicos, que no son controlables. Sin embargo, de acuerdo a la famosa máxima de Balmer (1995:35) “todo lo que la organización hace, comunica en cierta forma su identidad”, por lo tanto, la organización puede tratar moderar o guiar en cierta forma este tipo de comunicación, por ejemplo, a través de las respuestas dadas o la creación de canales propios para tal fin. Un claro exponente de este tipo de comunicación se da en las redes sociales generalistas. “Al perder el control de la información, la comunicación corporativa ya no puede estar orientada solamente a informar, difundir información y convencer a los públicos de las bondades y ventajas de la empresa, sino que debe centrarse principalmente en facilitar la relación y el diálogo entre la organización y sus públicos” (Navarro, 2011,201). Según esta autora, quien a su vez se apoya en Ortiz de Zárate (2008), el modelo tradicional de comunicación proporciona una ilusión de control sobre el mensaje. Sin embargo, en la comunicación online “el consumidor tira del contenido y es la marca la que debe estar ahí, contextualizando sus productos y servicios, y formando parte de la gran conversación que se produce en tiempo real en la Red” (Navarro, 2011,14).

Podemos poner en relación la comunicación corporativa, tanto controlada como no controlada con los recursos intangibles de la organización. Así, la comunicación controlada se basaría en la identidad y conceptos relacionados con la misma, como la RSC, mientras que la comunicación no controlada lo hace con la reputación corporativa así con la imagen percibida por los stakeholders de la organización. La marca surge como nexo de unión entre ambos tipos de comunicación, pues se apoya a la vez en una sólida identidad corporativa controlada por la propia empresa y en aquella comunicación generada por sus públicos de manera autónoma y no controlada, lo que revierte en la reputación online de la empresa, como vemos en el siguiente gráfico.

Figura 64. Comunicación controlada vs comunicación no controlable



Fuente: Elaboración propia

Así, la relación de la marca con la reputación es estrecha y se da en ambas direcciones: la marca es reflejo de la identidad corporativa y pretende conseguir el fortalecimiento de la reputación (García, Castillo y Carrillo, 2011). Por tanto, las marcas deberían construir y

gestionar una buena reputación para potenciar su presencia en el mundo online (Itoiz, 2013), sin embargo, como sostiene Blanco (2014) la reputación online surge como consecuencia de la gestión de la marca³⁰⁸.

Por ello, esta relación se da en ambas direcciones, aunque hemos de diferenciar la imagen de marca de la marca en sí (Blanco, 2014). Esta autora, además, diferencia los valores funcionales, emocionales y sociales en ambos conceptos y sus características en Internet.

Cuando la comunicación no controlable regresa a la empresa, esta en cierto modo puede tratar de controlarla a través de su monitorización y sus reacciones a la misma, lo que, a su vez, sumaría a la identidad de la empresa.

Inciendo en la idea de que las conversaciones en la red son libres y fluyen entre de un grupo a grupo, superando el modelo de comunicación lineal, vemos como en el turismo, y especialmente en el sector hotelero, se ve fuertemente afectado por el eWOM³⁰⁹, esto es, la tradicional comunicación boca a oreja trasladada al ámbito online (ver 3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom), donde se utilizan generalmente como sinónimas las expresiones online reviews, recomendaciones online u opiniones online, es una comunicación no controlada que afecta directamente a la reputación de la organización.

Y es que clientes, inversores, prensa online, competidores, proveedores, empleados y ex empleados, ONGs y asociaciones, etc.... pueden generar mensajes propios e interactuar entre sí a través de la red, por lo que si bien la compañía puede tratar de integrar a todos estos stakeholders en su comunicación online, la respuesta de estos no puede ser predicha³¹⁰, como vimos en el apartado 3.2. *Principales canales de comunicación e interrelación en Internet*.

Las cadenas, conscientes de ello, tratarán de centralizar en la web toda las herramientas en las que ellas mismas crean contenido para tratar de generar una corriente de opinión favorable a la marca, ya que “el punto de partida de las herramientas de la Web 2.0 y de los software sociales es la sede web, y las sedes web no constituyen ninguna excepción, es decir, que también están inmersas en la Web 2.0” (Blanco, 2014:155)

Por otra parte, el creciente poder de las compras online, especialmente en el sector hotelero, hacen de Internet un canal de venta amplificado en el que las OTAS han cobrado un poder cada vez mayor, como hemos visto en el apartado 1.2. *Las cadenas hoteleras dentro de las industrias turísticas*.

Sin embargo, aunque las OTAs o las propias cadenas hoteleras gestionan la mayor parte de la información sobre sus productos, servicios, precios, la influencia en la toma de decisiones de los turistas, no recae ya en sus manos, pues entran en juego las referencias de terceros desde guías de viaje (Lonelyplanet es el referente físico, pero existen guías online como Minube) pero, sobre todo, de los propios clientes a través de portales y comunidades de opiniones como Tripadvisor o medios sociales. En todos estos canales se genera eWOM –

308 Según Blanco (2014) “tradicionalmente, la construcción de la reputación comenzaba cuando las organizaciones generaban y difundían los mensajes sobre sus marcas o productos a través de los medios de comunicación convencionales. En cambio con la red de redes, la reputación aparece sometida a nuevos escenarios, resultando ser un valor estratégico más difícil de controlar”.

309 “La gestión del eWOM se presenta como una nueva necesidad y puede convertirse en una ventaja competitiva importante para la supervivencia de las empresas en el mercado (Salvi, Serra y Ramón, 2013:14).

310 Esta descentralización comunicativa y pérdida de control es “algo que nos puede producir temor, pero que no podemos cambiar. Queramos o no, vivimos en una sociedad-red” (Castells, 1996).

electronic word-of mouth, un concepto que en el turismo y en concreto en el alojamiento cobra una importancia vital.

Martínez , Bernal y Mellinas (2012, 4) acotan esta postura a la comunicación del sector hotelero afirmando que “los hoteles encontraron en Internet un medio ideal para desarrollar sus acciones de marketing, pero con la irrupción de la web 2.0, las empresas hoteleras pierden gran parte del control sobre la imagen que proyectan sus establecimientos en la red.

El valor de marca percibido por el consumidor pasa a depender, en gran medida, de las valoraciones de los consumidores, tanto las que vierten en redes sociales convencionales, como las que realizan en webs especializadas”, por lo tanto, la organización no puede en este entorno tener un control total de la comunicación, si no tratar de monitorizar la información proporcionada por terceros y tratar de generar conversaciones positivas en torno a la marca.

Por ello, algunos autores, como Harris y Rae (2009), Kotler (2011) o Anaya (2014) hablan de “Empresa 2.0”, es decir, aquella que usa la web social e interactiva para crear valor. ” McAfee (2006) define este fenómeno como “el uso emergente de plataformas de software social dentro de las compañías o entre empresas y sus socios o clientes”, que puede ser entendido de manera amplia, incluyendo:

- La aplicación de las tecnologías web 2.0 en la empresa
- La generación y gestión de contenidos propios para su difusión online
- La colaboración y formación de comunidades on-line entorno a la empresa y marca
- El uso de software social dentro o entre compañías

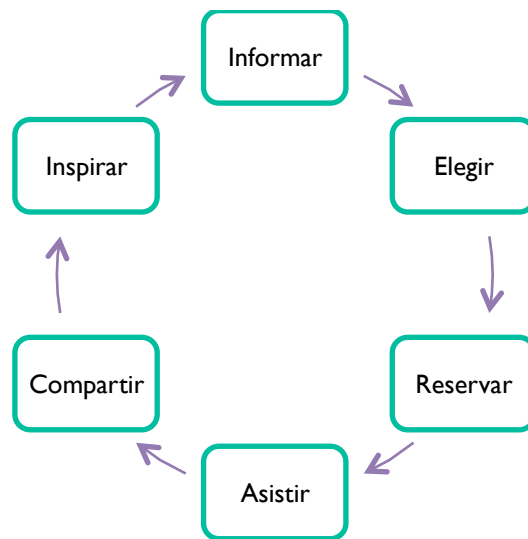
Esta nueva concepción de la empresa en el ámbito online incide en la comunicación tanto externa como interna³¹¹. Así, las empresas utilizan webs, blogs y wikis corporativos como plataformas sociales e interactivas y crean contenidos con el objetivo de ser compartidos en redes sociales y comunidades virtuales propias o de terceros, en las que si bien su difusión y la creación de contenidos a partir de ellos por parte de los propios públicos no puede ser controlada, la organización puede tomar las riendas en cuanto al mensaje propuesto³¹².

Por ejemplo, en el sector hotelero, y en concreto en su caso de comunicación con el cliente, siguiendo el denominado enfoque holístico del marketing en Internet en el (New Online Travel Consumer, Euromonitor International 2014), esto es, emplear las herramientas comunicativas online de manera global, para integrar en el proceso de compra (reservas) a los clientes y además ponerlos en relación con la identidad y marca de la organización.

311 “Desde un punto de vista corporativo interno la introducción del microblogging, blogs, wikis y redes sociales puede aportar al personal las herramientas necesarias para compartir el conocimiento, mejorar la comunicación interna y participar en procesos colaborativos que mejoren la eficacia de los servicios a los usuarios (Millán et al., 2010: 4).” (Navarro, 2011).

312 No obstante, este puede ser modificado y readaptado por los propios usuarios en formatos como el meme, elemento multimedia creado por los propios usuarios y replicado por estos a través de internet que suele tener como objetivo la parodia de acontecimientos, ideas, personas, productos o marcas <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2014/09/25/memes-critican-que-el-iphone-6-plus-se-doble>

Figura 65. Comunicaciones de marketing online: una aproximación holística



Fuente: New Online Travel Consumer, Euromonitor International 2014

Estas iniciativas, siguiendo a Callarisa et al. (2012), inciden en un mayor conocimiento y lealtad a la marca, calidad percibida y asociaciones de marca. Para ponerlas en marcha, la página web de la cadena hotelera es un instrumento ideal.

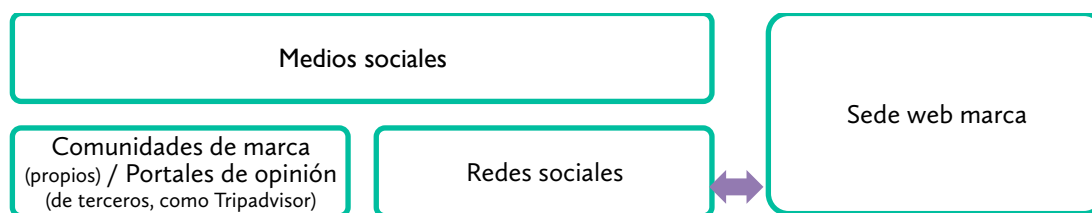
Teniendo en cuenta que la reputación es percibida por los públicos- se basa en la demanda, el turista, el punto de vista de la cadena, la oferta, en la comunicación online se centrará en aquellos elementos que puede “controlar” directamente como las páginas webs corporativas, para poner en valor su marca y mostrar la experiencia que esta ofrece.

Así, las páginas webs son “un instrumento cuya característica más específica es la interactividad, es multimedia, el visitante suele ser una persona que está predispuesta, no hay limitación de tiempo en sus accesos, su contenido varía y se actualiza constantemente, no hay una especial limitación de espacio, puede accederse desde cualquier ubicación geográfica, supone una permanente actualización del contenido, permite una mayor segmentación de los públicos y la rapidez en la comunicación implica una mejora de las prácticas de relaciones públicas al acometer una solución lo más rápida posible” (Castillo, 2004: 76).

Teniendo en cuenta estas características, las webs se convierten en una fuente de información a la vez que de documentación para un número amplio de públicos, pues permite reunir un único lugar toda la información y herramientas interactivas para generar el diálogo online y, a su vez, crear experiencias: las nuevas generaciones de consumidores identifican a una compañía y a su marca según su experiencia en la web y “cada día más consumidores toman decisiones de compra de productos o servicios orientados o motivados por la información que encuentran en Internet” (Celaya, 2008:90).

En resumen, dentro de la Web (www) social e interactiva, tanto medios sociales como webs corporativas son los canales principales de comunicación de la marca de la cadena, el primero de ellos controlable y controlado por la empresa, pues esta es el emisor inicial, sin embargo, los medios sociales, como veremos, escapan a la influencia total de esta.

Figura 66. Principales canales de comunicación online de las cadenas hoteleras



Fuente: Elaboración propia a partir de Navarro (2011), Anaya (2014) y Blanco (2014)

La sede web de la marca tiene un papel muy relevante y transversal en la comunicación corporativa, ya que reúne información para todos los stakeholders (clientes, inversores, franquiciados -"expansión"- o recursos humanos) en un solo lugar y, a la vez, permite la comercialización directa de los productos y servicios de la cadena. Además, la web de la marca permite la información con el consumidor antes, durante y después del proceso de compra.

De esta forma los turistas “comienzan con consulta de motores de búsqueda online para ver que hoteles están disponibles en su destino. Después, muchos visitan agencias de viajes online. Es durante esta fase cuando los comentarios de otros usuarios publicados en las comunidades virtuales como Tripadvisor tienen el mayor impacto. Sin embargo, una vez que los consumidores toman la decisión, los motores de búsqueda dejan de ser el medio dominante, pues los clientes son más propensos a visitar páginas web de hoteles. Así, a la hora de contratar los servicios del hotel, los consumidores suelen preferir las páginas web del mismo o las agencias de viaje online” (Šerić, 2013:123)

Por otra parte, la web de la marca también es un canal para atender al consumidor y potenciar su fidelidad, como se desprende del estudio de The cocktail analysis, como vemos a continuación.

Figura 67. Principales usos de las plataformas online por parte del consumidor



Fuente: The cocktail analysis

Por todo ello, las webs son una herramienta fundamental y canal comunicativo controlable y controlado por la cadena hotelera a la hora de comunicar su marca en el ámbito online.

3.2.3. Las sedes web como punto de encuentro

En el contexto comunicativo actual, el uso generalizado de Internet y los medios sociales, ha propiciado grandes cambios en la gestión de la comunicación corporativa, como hemos visto.

Bonilla et al. (2005) afirman que las cadenas hoteleras, por su conocimiento y capacidad de recursos, se dirigen a sus públicos empleando diferentes herramientas de comunicación, siendo las más utilizadas en el sector turístico las siguientes:

Tabla 65. Principales herramientas comunicativas de las cadenas hoteleras

Herramienta de comunicación	Estrategia comunicada	Ámbito
Memoria	Económico-financieras, de clientes, medioambientales y sociales	Interno/externo
Web corporativa	De clientes (marketing) y procesos internos (recursos humanos/ accionistas)	Interno/externo
Notas de prensa	De clientes (marketing)	Externo
Boletines internos	Recursos Humanos	Interno

Fuente: elaboración propia a partir de Bonilla et al. (2005)

Las memorias y las páginas webs son las herramientas más empleadas en ambos ámbitos, tanto interno como externo³¹³. Además, todas las herramientas anteriores pueden tener cabida en la web de la cadena, por lo que esta cobra una importancia fundamental, aún más si consideramos que es el “hogar” de la marca en el entorno online, donde la promoción y comercialización de las cadenas cada vez tiene mayor peso, como hemos visto.

Así, las webs son un canal estratégico para la comercialización, difusión de información y transmisión la marca, que a su vez se apoya en otros intangibles, principalmente la identidad y la reputación corporativas.

Dedicaremos, por tanto, este apartado a profundizar en la web de la cadena hotelera, aclarando en primer lugar el término que nos ocupa: el de las sedes web.

3.2.3.1. Delimitación del término sede web

La palabra Web³¹⁴, referida como los servicios WWW que permiten el acceso a contenido indexado o no (como es el caso de la deep web) y albergado en servidores externos, da

³¹³ Vemos como las principales herramientas comunicativas empleadas por las cadenas hoteleras son utilizadas en ámbitos externos e internos. La comunicación externa se centra en la “experiencia de cliente”, clave para la competitividad hotelera. No obstante, en el sector hotelero, intervienen otros stakeholders internos de gran relevancia, como las agencias de viajes o turoperadores (distribución), el personal y los accionistas.

³¹⁴ Es de especial relevancia también diferenciar Web de web. esclarece que la Web, con mayúscula inicial, se utiliza al hablar de la Red, es decir del World Wide Web, el servicio de Internet que permite acceder a la información que ofrece

lugar a una amplia panoplia de acepciones cuyos límites permanecen difusos. En primer lugar, hemos de diferenciar los términos portal, sede y página web:

Tabla 66. Portal, sede y página web

Autor	Concepto	Definición
Ramos (2006)	Página web	Objeto multimedia digital diseñado para presentarse (imprimirse, desplegarse en pantalla) en cualquier dispositivo digital, normalmente en un navegador web.
Aguillo (2010)	Página web	Unidad de visualización que produce un navegador www cuando interpreta una dirección (URL) de un documento HTML o similar, con todos los ficheros asociados (puede incluir texto, gráficos, sonido e hipertexto)
Blanco (2014)	Sitio o sede web	<p>Conjunto de páginas webs interconectadas de manera lógica y manejada como una sola entidad. Es decir, que varias páginas componen un sitio, y cada sitio se encuentra asociado a una dirección electrónica.</p> <p>Pueden ser; Sedes web temáticas (Poseen interés en un tema concreto), Sedes web personales (Manifiestan las actividades e intereses de una persona en particular). Sedes web institucionales. Representan a una institución, corporación, organización, etc.</p>
Blanco (2014)	Portal	Término comercial utilizado para describir un sitio web que tiene la intención de ser el sitio de inicio del usuario: “la puerta de entrada” o “el punto de entrada” a la web. (ej.: buscadores). Generalmente incluyen una herramienta de búsqueda y algunos ofrecen servicios adicionales como correo electrónico, charlas y hospedaje web

Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco (2014)

En primer lugar identificamos nuestro objeto de estudio como sitio o sede web, pues no se trataría de una página, sino de un conjunto de estas, ni de un portal en sentido estricto.

Ya que el sector hotelero es uno en los que mayor relevancia tiene Internet en el proceso de compra, como vimos anteriormente, las webs corporativas de las cadenas son el escaparate principal en términos de comunicación tanto comercial como corporativa.

Por ello, estas se utilizarían tanto con fines comerciales (canal de venta directa) como de expansión de negocio (captar franquiciados). En estos apartados, primaría el valor de la marca y se trataría de hacer “tangible lo intangible” proporcionando información específica o listados de establecimientos. No obstante, Kotler (2011), diferencia la web comercial, esto es, aquella orientada a la compra directa (reservas) u otro resultado comercial (expansión de negocio).

Además, en torno al concepto de sede web, girarían también n los términos web corporativa y web de una marca-producto concreta. Consideraríamos la web corporativa como aquella que comprender la marca corporativa de la cadena, mientras que la web de

esta red mundial de comunicaciones, mientras “web”, con minúscula, como adjetivo significa 'de la Red o de Internet'. Se usa normalmente en la expresión página web, sitio web, sede web, etc. (Diccionario Panhispánico de Dudas, RAE, 2005)

marca se entiende como aquellas marcas-producto, en nuestro caso marcas-establecimiento (un hotel concreto) o grupos de ellos (una marca para los hoteles resort de una cadena).

Figura 68. Sedes web corporativas, comerciales y de marca-producto



Fuente: Elaboración propia

Estas tres funciones pueden darse en una misma sede web, a través de apartados específicos, o una empresa puede tener web diferenciadas para cada una de ellas, por lo que en muchas ocasiones la web corporativa y de marca coincidirán (la empresa tendrá una sola web que gire en torno a la marca corporativa principal o paraguas pero con referencias y/o apartados específicos para marcas concretas dentro de la misma).

A este respecto, Kotler (2011:633) indica que los sitios web corporativos complementan a otros canales de venta y “suelen ofrecer una gran variedad de información y otras opciones, un esfuerzo por responder a las preguntas de los clientes, crear relaciones más estrechas con los mismos y generar entusiasmo sobre la empresa y sus marcas”.

Por otra parte, independientemente del tipo de web que se trate, todos elementos, los más básicos y esenciales, son los de usabilidad y accesibilidad, pues sin ello, las webs raramente podrán llegar a proporcionar otros elementos que incidan en la experiencia online del usuario, como la interactividad. Por lo tanto, a continuación procedemos a delimitar ambos conceptos.

Tabla 66. Definiciones de usabilidad y accesibilidad

Autor	Concepto	Definición
ISO	Usabilidad	El grado de eficacia, eficiencia y satisfacción con la que usuarios específicos pueden lograr objetivos específicos, en contextos de uso específicos. Los tres pilares sobre los que se sustenta la usabilidad de la web son la efectividad, la eficiencia y la satisfacción de uso
Blanco (2014)	Usabilidad	Lo fácil de utilizar que es un producto, en este caso la web., relacionada con la utilidad del producto, con la facilidad de aprendizaje y memorización, con la eficacia y con la satisfacción.
Hassan (2006)	Usabilidad	Un factor transversal, motivador e higiénico, cuyo funcionamiento incorrecto podría provocar frustración para el usuario en el diseño de un sitio web orientado al usuario y a su no frustración en función de la consecución o no de los objetivos o propósitos del usuario cuando accede a la web

Blanco (2014)	Accesibilidad	la posibilidad de que cualquier usuario acceda a contenidos web sin que sus capacidades físicas y técnicas supongan un condicionante para ello
W3C (Consortio World Wide Web)	Accesibilidad	El acceso de todos a la web, independientemente del tipo de hardware, software, infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica y capacidades de los usuarios
Nogales y Martín (2007)	Accesibilidad	Página o sitio web diseñado y construido para que sus contenidos y servicios estén disponibles para cualquier persona con independencia de sus capacidades visuales, auditivas, cognitivas o motrices

Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco (2014)

Tanto la usabilidad como la accesibilidad puede determinar la percepción de los usuarios de la organización, lo cual es de relevancia al ser la web una herramienta en la que diversos stakeholders de las cadenas hoteleras se apoyan a la hora tanto de informarse como establecer decisiones de compra o directamente realizar reservas independientemente de las capacidades del usuario (físicas, idiomáticas, conocimientos técnicos, etc.) o del hardware³¹⁵ o software que este utilice.

Y es que al navegar por la web, los usuarios viven una experiencia determinada cuya calidad se ve reflejada en su satisfacción con la marca online (Hyder, 2011; Blanco, 2014). A dicha experiencia afectarán la usabilidad de la web, la accesibilidad, la interacción, la facilidad de uso, las acciones de la marca, recompensa diferencial, etc. (Cai, Zhou y Zhou, 2013; Casaló, Flavián y Guinalíu, 2010b; Chernatony 2003; Cheng y Huang, 2013, Huang y Benyoucef, 2013; Morgan-Tomas y Veloutsou, 2012, en Anaya, 2014).

Blanco (2014:149) resume estas necesidades de la web englobándolas en cuatro categorías que inciden en el buen cumplimiento de los objetivos de la web tanto aquellos perseguidos por la organización como por el usuario:

- **Navegación.** Es la facilidad con la que un visitante accede y encuentra el contenido o servicio que sea de su interés (accesibilidad, usabilidad)
- **Estética.** Comprende los aspectos de apariencia y composición de las páginas webs.
- **Búsqueda.** Es la capacidad de localizar o ubicar el contenido de interés para los usuarios de acuerdo con sus propios criterios, tanto dentro como fuera del sitio (facilidad de uso)
- **Contenido.** Es la calidad y cantidad de información de utilidad para el visitante (acciones de la marca, recompensa diferencial)

Al respecto del contenido, como vimos en el apartado 3.3.1.1. De la marca corporativa a la marca experiencia online, De Chernatony (2003) afirma que es necesario analizar los valores racionales, los valores emocionales y la experiencia prometida por la marca.

De esta forma, la marca se debe esforzar por transmitir un conjunto de valores racionales y emocionales, ya que estos “permiten a los usuarios reconocer una promesa y llegar a vivir una experiencia única con la marca” (Blanco, 2014:191) a través de estas sedes web.

³¹⁵ Veámos en los apartados 4.1.3.1. eCommerce y 4.1.1.1.1 Dispositivos móviles, la relevancia de estos últimos a la hora de realizar compras online. “Esta usabilidad física supone una ventaja competitiva para las organizaciones que se adapten a ellas, ya que les permite llegar a sus públicos en un contexto de uso tan personal, como es el teléfono móvil” (Blanco, 2014, 149).

Finalmente Kotler (2011:634), inciden en las 7 “Cs” del diseño eficaz de un sitio web propuestas por Rayport y Jaworski en 2001, a tener en cuenta en la industria turística:

- **Contexto:** diseño y disposición de los elementos del sitio.
- **Contenido:** textos, imágenes, sonidos y vídeos que contiene el sitio web.
- **Comunidad:** la forma en la que el sitio permite la comunicación usuario a usuario.
- **Customización:** capacidad de personalización del sitio en función de los distintos usuarios.
- **Comunicación:** las formas en las que el sitio permite una comunicación sitio-usuario, usuario-sitio o con terceros.
- **Conexión:** el grado en el que el sitio está vinculado a otros sitios.
- **Comercio:** la capacidad del sitio para potenciar las transacciones comerciales.

A ello, estos autores añaden una octava “C”: cambio constante, de relevancia para que los usuarios visiten la web de la organización de manera recurrente.

3.2.3.2. Características de la web hotelera

En la revista especial TIC en el sector turístico (2011) de Hosteltur, diversos expertos se refieren a la sede web como punto de partida de la comunicación de las empresas hoteleras³¹⁶. Estas webs tienen una doble función de, por un lado comercializar los productos y servicios de manera directa y por otro ser un canal de comunicación con los stakeholders de la organización

Como canal de comercialización, este es “accesible en todo momento y desde cualquier lugar, aumentando los clientes potenciales” (Blanco, 2014:155). Šerić (2013) destaca al respecto que las webs hoteleras han de posibilitar tanto las reservas online con o sin pasarela pago, como la comercialización a través del m-commerce, es decir, el comercio electrónico a través de teléfonos móviles. Y es que ya en 2011 Hosteltur, promulga que los clientes de las empresas hoteleras demandan una web “ágil y sencilla, en su idioma, dónde encuentre la mejor oferta y que pueda ser usada también desde móvil”

Por otra parte, la web como canal de comunicación online principal de las cadenas hoteleras, a cada stakeholder, puede incluir apartados específicos para estos:

- **Empleados** – Intranet, portal de empleo o de compromisos empleados
- **Accionistas** – Información financiera y memorias económicas
- **Distribuidores** - Intranet
- **Medios de comunicación** – Sala de prensa
- **Clientes** – Gestión reservas, programas de fidelización

González y Gil (2006) por su parte, enfatizan la oportunidad de establecer programas de lealtad a través de los canales electrónicos, entre los que destaca la web, que puede ser a su vez un canal para potenciar actividades de marketing directo y CRM ofreciendo al consumidor un trato individualizado (Šerić, 2013 e incentivando la transmisión del mensaje

316 Según datos del informe Anual La Sociedad en Red 2010 elaborado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, el 89,7% de las compañías del sector de hoteles y agencias de viaje, ya en 2010, tenía página web.

por los propios consumidores, haciendo sencillo que estos compartan contenidos e a través de medios sociales (Ruiz et al., 2010).

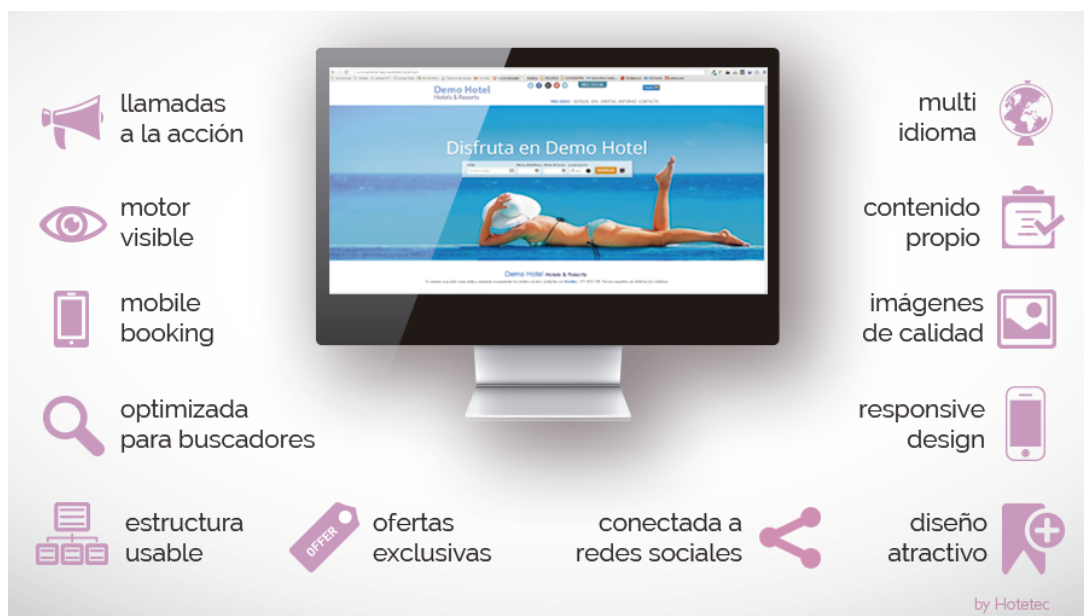
Por su parte (Mellinas, 2011:42) sostiene que “si cualquier turista puede escribir sobre un hotel, sus servicios y su experiencia en el establecimiento, en este mismo sentido también cualquier hotel puede escribir sobre el establecimiento del que es propietario o sobre otro tema relacionado”, por lo tanto, los blogs corporativos y el contenido de la web (servicios, actividades, noticias, eventos) también son de gran relevancia

En este sentido, la consultora Netsense Puntos fuertes y débiles de las principales hoteleras españolas en Internet (2011) se analiza las webs de las principales 10 cadenas hoteleras españolas a través de su page rank en Alexa y análisis de contenido, extrayéndose como conclusiones que estas necesitan webs con:

- Contenidos relevantes y atractivos
- Multiplataforma/ Responsive (permiten su visualización a través de diferentes dispositivos como móviles o tablets a través de su adaptación automática a estos)
- Usables
- Comunicación 360 y para todos sus stakeholders
- Motor de reservas potente

De manera similar, la consultora, Hotetec (2015), sostiene que es fundamental un diseño moderno y atractivo acorde a la identidad e imagen de marca de la empresa hotelera pero, además, incluye otras características que la web hotelera ha de incluir.

Figura 69. Características deseadas en las sedes web



Fuente: Hotetec (2015)

Así, Hotetec (2015), recomienda contar con una web con:

- Una correcta arquitectura de la información, que ofrezca una experiencia de usuario satisfactoria y sea usable

- Motor de reservas siempre visible desde el primer momento y con un proceso de reserva simplificado, con ofertas exclusivas por la reserva a través de la web
- Diseño adaptado a cualquier dispositivo y reservas desde móvil (mobile booking)
- Llamadas a la acción que inciten a la venta
- Contenidos de calidad y propios que diferencien a la empresa hotelera de su competencia.
- Imágenes (y vídeo) atractivos que busquen “hacer tangible lo intangible”
- Múltiples idiomas, para llegar al máximo número de mercados.
- Sitos sociales implementados en la web y facilitar el compartir los contenidos de la web con terceros (botones reenviar o compartir).

Por su parte, Hyder incide en que estas webs han de “enganchar” a los clientes y otros stakeholders del hotel, por lo que diferencia cinco dimensiones³¹⁷ que permiten el enganche con los sitios web de las empresas hoteleras. Estas dimensiones, basadas en sólidos fundamentos teóricos, son:

Tabla 67. Dimensiones de enganche con sitios web propuestas por Hyder

Dimensión	Definición	Fundamento teórico
Afecto positivo	La inversión emocional que realiza un usuario para sumergirse en un entorno y mantener su implicación con el mismo (Jennings, 2000) El esfuerzo emocional que realiza un usuario cuando se sumerge en un entorno y mantiene su implicación con el mismo (Hyder, 2011)	Aaker y Myers (1987); Arnold y Reynolds (2003); Babin y Attaway (2000); Batra y Ray (1986); Bloch et al. (1986); Hudlicka (2003); Jennings (2000); McCarthy y Wright (2004); Nahl (2007); O’Brien (2008); Rozell y Gardner (2000); Stone et al. (2005); Webster y Ho (1997)
Atención centrada	La concentración de la actividad mental. Concentración en un único estímulo, ignorando el resto (Matlin, 1994) El grado con que la atención de un usuario está centrada en su interacción con un sitio web (Hyder, 2011)	Chapman (1997); Chapman et al. (1999); Csikszentmihalyi (1990); Ghani et al. (1991); Guo y Poole (2008); Jacques et al. (1995); Jennings (2000); Koufaris (2002); Matlin (1994); Novak et al. (2000); Novak y Hoffman (2000); O’Brien (2008); Trevino y Webster (1992), Webster y Ho (1997); Wells y Matthews (1994)
Reto	La cantidad de esfuerzo que los usuarios perciben que están realizando cuando utilizan un sitio web (Chen, 2006) La cantidad de esfuerzo que los usuarios perciben que están invirtiendo (Hyder, 2011)	Chen (2006); Csikszentmihalyi (1990); Koufaris (2002); Hoffman y Novak (2000); Novak et al. (1998); O’Brien (2008); Pace (2004); Webster y Ahuja (2004)
Curiosidad	Tendencia a buscar elementos que son nuevos, interesantes o inusuales en nuestro entorno (Huang, 2003)	Aboulafia y Bannon (2004); Agarwal y Karahanna (2000); Huang (2003); O’Brien (2008); Toms (2000)

317 En las hipótesis de su trabajo Hyder (2011) propone otras tres dimensiones que posteriormente descarta al no ser demostrables: Control (la percepción de los usuarios sobre el control sobre la interacción con un sitio web), Transformación del tiempo (percepción de que el tiempo parece que pasa muy lentamente o muy rápidamente comparado con experiencias ordinarias) y Grado de actualización de información (grado en que el un sitio web contiene información que está suficientemente actualizada para los propósitos de sus usuarios)

	Hecho de que una experiencia estimule la curiosidad sensorial y cognitiva de un individuo (Hyder, 2011)	
Implicación	Los intereses inherentes, valores o necesidades que motivan a un usuario a utilizar un sitio web (Basado sobre Chen, 2008 y Zaichkowsky, 1985) Estado cognitivo, basado en las necesidades de identificación psicológica con un objeto o actividad (Hyder, 2011)	Chapman (1997); Chen (2008); Laurel (1993); Jacques et al. (1995); Hull y Reid (2003); Kappelman (1995); Makkonen (1997); O'Brien (2008); Said (2004); Sánchez y Bigné (2001); Webster y Ahuja (2004); Webster y Ho (1997); Zaichkowsky (1985)

Fuente: Hyder (2011)

Este autor define el enganche con el sitio web como “una experiencia que ocurre cuando la atención de un usuario es cautivada y mantenida por un sitio web y el usuario quiere seguir interactuando con la web de manera concentrada durante un período de tiempo” (Hyder, 2011:527) y es aquello que definirá el grado de éxito de la web de una empresa hotelera.

3.2.3.3. Sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas

Al ser una herramienta controlada por las cadenas hoteleras, las sedes web de las cadenas son su escaparate principal en términos de comunicación tanto comercial como corporativa. Este tipo de webs se configuran como “el hogar” de la marca corporativa principal o marca “madre” de la cadena, recogiendo también información referente de las diferentes marcas que conforman la cartera de productos de dicha cadena, aunque estas presenten webs específicas para marcas fuertes dentro de la cadena (Ushuaia en el caso de Palladium Hotel Group o Bahía Príncipe en el de Grupo Piñero, por ejemplo).

Determinadas las principales cadenas hoteleras españolas en el apartado 1.3.2. Principales cadenas hoteleras españolas en la actualidad: El ranking Hosteltur, a continuación procederemos a delimitar el objeto de estudio: las sedes web de las 25 principales cadenas hoteleras españolas, pues estas son las que tienen a la marca corporativa de la cadena como protagonista.

A continuación se incluye un listado de las webs de cada cadena así como las características básicas y comunes que, a priori, encontramos en todas ellas. No obstante, adelantamos que tras definir las hipótesis de investigación y definir la metodología de la investigación, posteriormente dichas webs se analizarán detenidamente y se definirán como unidades de análisis en el apartado 5.3.1. Selección de la muestra y unidades de análisis. Por lo tanto, trataremos la información aquí recogida como una aproximación inicial a dichas sedes web.

Tabla 68. Webs de las principales cadenas hoteleras españolas

Cadena	Sede web	Sede web corporativa
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	www.melia.com	www.meliahotelsinternational.com
NH HOTELES	www.nh-hotels.com	www.corporate.nh-hotels.com
GRUPO HOTUSA	www.hotusa.com	www.grupohotusa.com

AC HOTELS BY MARRIOTT	www.achotels.marriott.com	www.achotelscorporate.com
RIU HOTELS & RESORTS	www.riu.com	www.riu.com
BARCELÓ HOTELS & RESORTS	www.barcelo.com	www.barcelo.com/BarceloGroup
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	www.iberostar.com	www.grupoiberostar.com www.inside.iberostar.com
PALLADIUM HOTEL GROUP	www.palladiumhotelgroup.com	www.palladiumhotelgroup.com/es/palladium/info/sobre-palladium-hotel-group
H10 HOTELS	www.h10hotels.com	www.h10hotels.com/es/compania
GRUPO PIÑERO	www.pinerohoteles.com www.bahia-principe.com	www.grupo-pinero.com
PRINCESS HOTELS	www.princess-hotels.com	www.princess-hotels.com
HOTELES CATALONIA	www.hoteles-catalonia.com	www.hoteles-catalonia.com
BE LIVE HOTELS + LUABAY	www.belivehotels.com	www.belivehotels.com
BEST HOTELS	www.besthotels.es	www.besthotels.es
GRUPO BLUEBAY	www.bluebayresorts.com	www.satli.es/grupo-bluebay
PLAYA SENATOR	www.playasenator.com	www.playasenator.com
LOPESAN HOTEL GROUP	www.lopesan.com	www.grupolopesan.com
HOTELES GLOBALES	www.hotelesglobales.com	www.hotelesglobales.com
GRUPOTEL	www.grupotel.com	www.grupotel.com
PARADORES	www.parador.es	www.parador.es/es/informacion-corporativa
OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	www.occidentalhotels.com	www.occidentalhotels.com
HIPOTELS	www.hipotels.com	www.hipotels.com
GRUPO PLAYA SOL	www.grupoplayasol.com	www.grupoplayasol.com
ALLSUN HOTELS	www.allsun-hotels.com	www.grupoalltours.es
VINCCI HOTELES	www.vinccihoteles.com	www.sostenibilidad.vinccihoteles.com

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende de la tabla anterior, entre las 25 cadenas hoteleras seleccionadas podemos apreciar varios tipos de situaciones diferentes en lo que a sus sedes web se refiere:

- Cadenas hoteleras que presentan una sede web principal, orientada más al marketing y a las reservas, y por otro una web específicamente corporativa (en color morado).
- Cadenas hoteleras con una sola sede web, con información tanto comercial como corporativa (en color verde).
 - Cadenas hoteleras con una sede web principal más orientada al marketing y comercialización pero, dentro de ella, un apartado (página) específico con información corporativa (en color azul).
- Cadenas hoteleras que presentan una sede web principal, y una web específicamente corporativa por otro, sin embargo esta web corporativa pertenece a un grupo empresarial en el que hay empresas de diverso tipo: restauración, construcción, etc. (en color rojo).

Los dominios principales empleados son el genérico .com³¹⁸ en prácticamente la totalidad de las webs, salvo en los casos de Besthotels y Paradores. En el primer caso, se trataría de diferenciar besthotels.es de besthotels.com, web perteneciente a una compañía estadounidense no relacionada con la cadena españolas. Además, se trata de una cadena con fuerte presencia en España en número de habitaciones.

Por su parte, una de las señas de identidad de Paradores, es precisamente, su vinculación con la tradición española (Paradores, Playa Senator, Grupotel, Hipotels y Grupo Playasol son las únicas cadenas, entre las 25 estudiadas, que no tienen presencia en el extranjero según el ranking Hosteltur 2014).

De manera general podemos establecer que las webs de las cadenas hoteleras reúnen información para los diversos stakeholders de la cadena en un solo lugar (clientes, inversores, franquiciados, recursos humanos, medios de comunicación,...), por lo que su valor como herramienta comunicativa es muy relevante. Además, en ellas se hace una fuerte referencia a la identidad (misión, visión, valores, historia, etc.) y la RSC (el turismo responsable tanto en temas sociales como ambientales cobran cada vez más fuerza, como hemos apuntado).

Sus contenidos también son relevantes ya que, en definitiva, las webs de las cadenas hoteleras pretenden "hacer tangible lo intangible" a través de vídeos, fotos de los hoteles, incluso sonido, asociando dichos contenidos a la experiencia de consumo del servicio hotelero y, por tanto, vinculándose a la marca experiencia.

Los medios sociales en los que las marcas tienen presencia de manera oficial también están vinculados a dichas webs, dada su relevancia para crear marca.

Por otra parte, permiten la reserva directa de habitaciones a través de llamadas a la acción en la misma web o redirigiendo a apartados específicos. La web es también un canal de venta directo fundamental para los hoteles, ya que ayuda a reducir su dependencia de la distribución, especialmente las OTAs.

Por último, las sedes web de las cadenas hoteleras también abren vías para la fidelización de los ya clientes, con programas de puntos o rewards para clientes frecuentes, como vemos en el apartado con acceso privado de Meliá Rewards, por ejemplo. Así, las webs son un canal estratégico para la comercialización, difusión de información y transmisión la marca, que a su vez se apoya en otros intangibles como la identidad, la RSC o la reputación.

318 Es necesario incidir en que algunos hoteles también utilizan el dominio .es, pero este redirige a la misma página que el dominio .com, por lo que los englobamos bajo este supuesto y obviamos los dominios específicos que puedan tener, diferenciando no obstante los dos casos (Besthotels y Paradores) en los que no se utiliza el dominio .com pero sí el .es.



BLOQUE II

Investigación

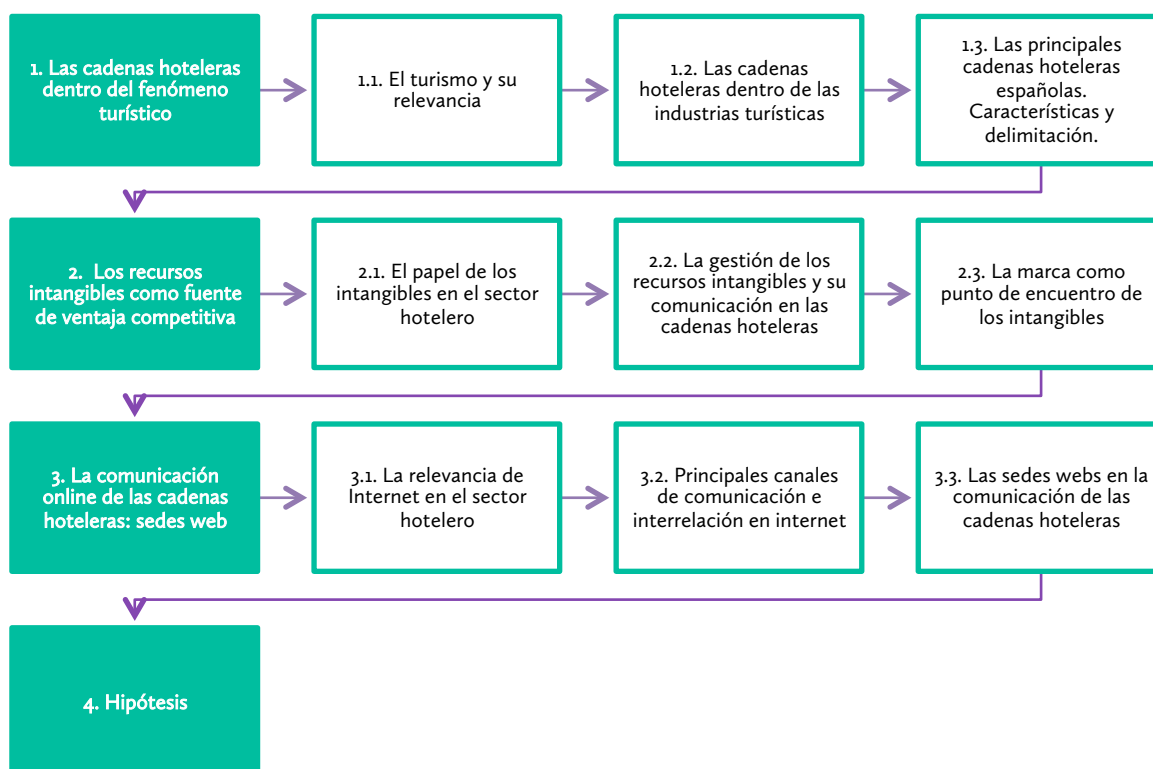
Hipótesis

Diseño metodológico de la
investigación

4) Hipótesis

Tras haber “viajado” desde lo general a lo particular en el marco teórico referente a las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo, pasando por la relevancia de los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva y la marca en particular, desde su dimensión experiencial y online, hasta llegar a las sedes web como instrumento de comunicación controlada idóneo para la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas, nos disponemos a plantear las hipótesis de la presente tesis, para posteriormente definir una metodología de investigación acorde a los mismos.

Figura 70. Del marco teórico a las hipótesis de investigación



Fuente: Elaboración propia

Las hipótesis son “el nexo de unión entre la teoría o estado de la cuestión y la metodología y los resultados” (Blanco, 2014:18). De esta forma, repasaremos brevemente los hitos destacados de cada capítulo que nos permiten plantear dichas hipótesis de investigación, que también se podrán ver modificadas en su planteamiento después de obtener los resultados del panel Delphi que se llevará a cabo con el fin de validar el modelo teórico y ser por tanto la base de las hipótesis de este trabajo.

En el capítulo 1, tras analizar el fenómeno y las actividades turísticas, nos centramos en el sector hotelero, en el que identificamos las 25 principales cadenas hoteleras españolas.

Entre los retos a los que han de enfrentarse las cadenas, destacan la irrupción de las nuevas tecnologías y el nuevo paradigma comunicativo caracterizado por la relevancia de los recursos intangibles, que analizamos en profundidad en el *capítulo 2*.

El intangible en el que la comunicación de la organización, tanto interna como externa, confluye es la marca. Así, todo destila en la marca corporativa, que evoluciona en la marca experiencia, concepto en boga que cobra sentido en el entorno online.

En el capítulo 3 también se trata la repercusión de las TIC y nuevas tecnologías en el turismo y, especialmente, la importancia de la comunicación online. Diferenciando tanto aquella comunicación que las cadenas pueden controlar como aquella que se escapa a su dominio, nos centramos por último en las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas.

Las cadenas hoteleras, si bien buscan la diferenciación a través de la marca en sí, plantean las sedes web como un instrumento que les permita obtener objetivos similares a través de una concreta transmisión de los mensajes de marca. Sin embargo, adoptan en sus webs diferentes estrategias comunicativas y de marketing. De esta manera, surge la primera hipótesis de investigación:

HI. Las principales cadenas hoteleras españolas presentan un planteamiento heterogéneo en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.

Las páginas webs destacan entre las herramientas de comunicación más empleadas en los ámbitos, tanto interno como externo, de las cadenas hoteleras (Bonilla et al., 2005), y son el “hogar” de la marca en el entorno online. Así, las webs son un canal estratégico para la comercialización, difusión de información y transmisión la marca, que a su vez se apoya en otros intangibles, principalmente la identidad y la reputación corporativas.

En el capítulo 3) La comunicación online de las cadenas hoteleras: sedes web relacionábamos la comunicación corporativa en el entorno online, tanto controlada como no controlada, con los recursos intangibles de la organización, y considerábamos la sede web como el referente de la comunicación controlable en el entorno online.

En este ámbito, la comunicación controlada se basaría en la identidad y conceptos relacionados con la misma, como la RSC, mientras que la comunicación no controlada lo hace con la reputación corporativa. La marca surge como nexo de unión entre ambos tipos de comunicación así como punto de encuentro entre estos intangibles: La marca es reflejo de la identidad corporativa y pretende conseguir el fortalecimiento de la reputación (García, Castillo y Carrillo, 2011).

La marca, a su vez, incide directamente en la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (capítulo 2. *Los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva*) y la propia estrategia corporativa de la cadena hotelera (capítulo 1. *Las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo*). Las estrategias que las cadenas hoteleras pueden adoptar en la gestión de sus marcas son múltiples y, por lo tanto, las estrategias comunicativas estarán vinculadas a dichas estrategias, puesto que la marca corporativa ha de emitir un mensaje coherente a todos los participantes de la actividad de la empresa (Kotler, 2011).

Si acotamos todo ello al ámbito de la comunicación online, y, en concreto, en las sedes web, consideramos que han de darse tantos planteamientos distintos como cadenas hoteleras, con una relevancia otorgada a cada uno de los intangibles que repercuten en la marca, por lo tanto, diferente. Así, veremos diferencias en los distintos planteamientos, así como una mayor preponderancia de la identidad, la RSC o la reputación a la hora de transmitir los mensajes de marca en la sede web.

H2. La posición de las cadenas hoteleras españolas en el ranking Hosteltur está relacionada con una mejor transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.

Considerando el referente HOTELS' 325, el criterio para establecer un ranking global de cadenas es el total de habitaciones en todos los establecimientos de dichas organizaciones. Teniendo esto en cuenta, hemos seleccionado las 25 principales cadenas hoteleras según el ranking anual Hosteltur correspondiente a 2014, en el que el tamaño de la cadena (vía número de habitaciones) es el indicativo principal.

Adoptamos, por tanto, este ranking a la hora de identificar los principales grupos hoteleros españoles, en los que se supone una gran relevancia de la marca y una capacidad para hacer frente a relevantes inversiones en comunicación online, cuidando sus sedes web tanto como elemento comunicativo como comercial.

Así, una vez identificadas y analizadas las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas, observaremos si los puestos obtenidos por las sedes web analizadas tienen relación con la relevancia de las cadenas hoteleras correspondientes. De esta forma especificaremos los puestos obtenidos tanto en dicho ranking Hosteltur como en aquellos derivados de las puntuaciones obtenidas tras la observación del modelo para comparar la correlación de los puestos obtenidos.

Por otra parte, como apuntamos en el apartado 3.2.3.3. Sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas, entre las 25 cadenas hoteleras españolas que destacan en el ranking Hosteltur, podemos apreciar varios tipos de situaciones diferentes en lo que a sus sedes web se refiere: cadenas hoteleras que presentan una sede web principal, orientada más al marketing y a las reservas y, por otra parte, cadenas hoteleras con una sola sede web, con información de la marca tanto comercial como corporativa.

H3. Las principales cadenas hoteleras españolas con sedes web específicamente corporativas comunican los mensajes de marca de manera más sólida.

La gran visibilidad de la “sede web” hace que esta sea el lugar idóneo para albergar los mensajes de marca hacia sus públicos, sin embargo, como hemos visto, podemos apreciar que algunas cadenas hoteleras apuestan por unificar en una sola página web toda la información respecto a su marca (con las consiguientes referencias a submarcas o divisiones de esta, según el caso), mientras que otras de ellas presentan, además de dicha página, otra específicamente corporativa.

Teniendo en cuenta el apartado 2.2. *La gestión de los recursos intangibles y su comunicación en las cadenas hoteleras*, en el que reflexionábamos sobre el marketing y comunicación corporativa actual como puente entre la teoría de recursos y capacidades (vía para la diferenciación) y el marketing relacional (vía para la fidelización), consideramos que la comunicación corporativa, además de tener un fuerte componente identitario (Webster y Malter, 2005; Balmer, 2006), permite aglutinar todos los elementos comunicativos de la empresa, puesto que aunque tradicionalmente se refiere a la información generada por los diversos canales empleados por las organizaciones para comunicarse con sus clientes y otros stakeholders, actualmente también tiene en cuenta los efectos de la gestión de las comunicaciones, el eWOM³¹⁹, los comentarios de los competidores y los usuarios, etc. (Balmer, 2006).

319 Electronic Word of Mouth, ver apartado 3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom

Por todo ello, consideramos que las sedes web centradas en la información corporativa, se basan, por un lado, en la identidad y, por otro, permiten también aglutinar todos los elementos comunicativos de la cadena hotelera.

Por ende, la transmisión de la marca a través de una web específica con información corporativa, permitirá a las cadenas hoteleras con sedes web corporativas, transmitir los mensajes de marca de manera más sólida que aquellas cadenas que no cuentan con sedes web de este tipo. De esta manera, vinculamos una transmisión efectiva de la marca con la comunicación corporativa.

H4. Las principales cadenas hoteleras españolas se apoyan más en la identidad que en otros intangibles a la hora de establecer su comunicación de marca a través de las sedes web.

La identidad, estudiada por autores como Olins (1995), Kotler et al. (1996), Mínguez (2000), Ávila y Barrado (2005), Melewar y Karaosmanoglu (2006), Santisteban, (2009), Martínez González (2010), etc., es un recurso intangible en el que se apoya en gran parte la marca, como vimos en el apartado 2.2.1. Identidad. Por lo tanto, tendría también un peso destacado en ese gran instrumento comunicativo que es la sede web, por encima de otros intangibles como la RSC o la reputación corporativa.

Según Villafañe (2004) y Carrillo y Tato (2005), la marca se entiende como un componente mismo de la esencia de la empresa. Por un lado, la marca corporativa tiene raíces profundas en la identidad de la organización pero, además, la marca como experiencia, también se relaciona estrechamente con la identidad, puesto que la marca se “impregna” de la identidad para finalmente generar experiencias (Blanco, 2014). Por lo tanto, su relevancia en la sede web y en la transmisión de los mensajes de marca será más destacada que en el caso del resto de recursos intangibles.

Por otra parte, la reputación y la RSC cobran una importancia creciente. Respecto a la RSC, pese a su relevancia justificada. Se trata de un intangible más específico que la identidad y que las cadenas pueden decidir potenciar o no en base a sus características propias y las estrategias organizacionales y comunicativas de cada una de ellas.

La reputación, por su parte es un intangible en relación recíproca con la marca y la identidad y de gran relevancia en el entorno online. Así, la marca es reflejo de la identidad corporativa y pretende conseguir el fortalecimiento de la reputación (García, Castillo y Carrillo, 2011).

No obstante, la reputación procede de la percepción de los stakeholders y está también vinculada a la comunicación no controlable completamente por la cadena, como aquella transmitida en medios sociales (apartado 3.3.2. El control de la comunicación online por las cadenas hoteleras), por lo que tendrá un peso relevante en la web, instrumento comunicativo en el que se basa la comunicación controlada por la cadena en el entorno online, pero no será tan determinante como el procedente de la identidad corporativa.

En referencia a este último recurso intangible, a su vez, planteamos la siguiente de las hipótesis.

H5. Los mensajes identitarios alrededor de los establecimientos hoteleros son claves para transmitir la marca a través las sedes web corporativas de las principales cadenas hoteleras españolas.

La identidad de marca es un conjunto de atributos tangibles e intangibles de una organización que la distinguen de sus competidores (Villafañe, 2005). Los establecimientos son un componente primordial de la propia identidad de la cadena. Así, en el sector hotelero, los propios hoteles identifican a la marca de manera tangible. No obstante, la marca no viene dada por el producto en sí, sino por la forma en la que la empresa comunica la marca de dicho producto (Šerić, 2013). Por ello, se trata de los cimientos tangibles en los que se asientan las marcas hoteleras, y en ellos se centrarán la mayor parte de los mensajes de marca en las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas.

Además, la marca considerada como experiencia, aúna, según Villafañe (2004:46), cualidades funcionales, sociales y emocionales. Las cualidades funcionales, en concreto, son aquellas basadas en los atributos del producto o servicio concreto. En el sector hotelero, los establecimientos son el producto fundamental, por lo que gran parte de las cadenas posicionan sus marcas basándose en los atributos o características de sus establecimientos y la tipología a la que pertenecen estos (apartado 1.2.2. El sector hotelero).

Pero también es posible dotar a la marca de “atributos subjetivos” o intangibles, esto es, cualidades sociales y emocionales como un mejor servicio o personal o una apuesta por la sostenibilidad en dichos establecimientos. De esta forma, los establecimientos son también lugares en los que vivir una experiencia única. Tanto es así que ciertas cadenas dotan a hoteles concretos de una identidad y marca propias que se amparan también bajo el paraguas de la marca corporativa de la cadena.

Por lo tanto, los mensajes en torno a los propios establecimientos serán clave para la propia identidad y, a su vez, para la marca de las cadenas hoteleras, teniendo un gran peso en sus sedes web.

H6. Las principales cadenas hoteleras se centran en los aspectos medioambientales de la RSC en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus webs.

Las marcas corporativas a menudo evocan asociaciones con la responsabilidad social (Berens, Van Riel y Van Bruggen, 2005). La RSC y la marca también coinciden, según Abó (2006), al emplear las mismas vía de comunicación tanto para dar a conocer las acciones de RSC como para hacer lo propio con la imagen y reputación de la marca. Este autor pone de ejemplo las memorias corporativas, a lo cual podríamos sumar las sedes web. Además, según Abó (2006) la asociación entre la marca corporativa y la RSC está convirtiéndose en un tema trascendente para la comunicación.

A su vez, la RSC se basa en una triple cuenta de resultados (Fontaneda et al., 2007): económicos, sociales y medioambientales (2.2.4.1.1. *Características de la responsabilidad social corporativa*) que conforman los parámetros a considerar en torno a este recurso intangible.

No obstante, en el turismo la RSC está estrechamente vinculada a las tendencias en la protección ambiental, tanto la propia legislación medioambiental como la mayor preocupación de los consumidores al respecto (*Apartado 1.1.2.2. Retos y tendencias futuras*).

Ello no implica que los aspectos sociales y económicos de la RSC no sean tenidos en cuenta, sino que la comunicación de los aspectos medioambientales tendrá un peso importante en la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web.

H7. Las principales cadenas hoteleras se basan en las recomendaciones de terceros como muestra de su reputación corporativa para transmitir de manera efectiva los mensajes de marca a través de sus sedes web.

El sector hotelero ha logrado ajustarse al actual entorno digital (Lee et al., 2003 en Šerić, 2011) y la comunicación online cobra cada vez más valor para este tipo de empresas. A través de esta comunicación es posible implicar emocionalmente al turista, llegando a él a través de múltiples canales (Navarro, 2011).

Además, la Web social e interactiva ha potenciado la identificación con las marcas, facilitando el diálogo con y entre estas y sus públicos, aumentando los efectos de la recomendación y el boca a boca electrónico (Anaya, 2014). De esta forma, se genera reputación online, de gran relevancia para las cadenas hoteleras.

Principalmente, las empresas turísticas y de alojamiento hotelero pueden llegar directamente a los consumidores online a través de sus sedes web o hacerlo indirectamente a través de las webs de terceros, como agencias de viajes online, guías de viaje, etc. A su vez, los consumidores tienen acceso a más información, más opciones, y más oportunidades de expresar sus opiniones tanto para quejarse como para convertirse en los mejores promotores de la marca. Los consumidores se expresan fundamentalmente en herramientas de comunicación no controlable por la organización, como medios sociales tales como los portales de opinión especializados (Booking, Tripadvisor, etc.) que destacan en el sector turístico.

Por otra parte, siguiendo a Morales y Hernández (2011) el hotelero es un sector cuya materia prima principal son las personas, por lo tanto, el factor humano es esencial en la actividad hotelera y la opinión de otros usuarios es de gran relevancia.

Por ello, las cadenas hoteleras tratarán de incluir todo tipo de referencias, opiniones y reconocimientos de terceros en sus sedes web. Con ello se persigue generar una reputación positiva en torno a la organización y sus marcas y, por otra parte, se emplea un instrumento comunicativo controlado por la propia organización, que permite llegar a todos sus stakeholders, lo que nos pone en relación con la última de las hipótesis planteadas.

H8. Las principales cadenas hoteleras, en sus sedes web corporativas, apuestan por la adaptación y personalización de los mensajes de marca en función de los diferentes stakeholders.

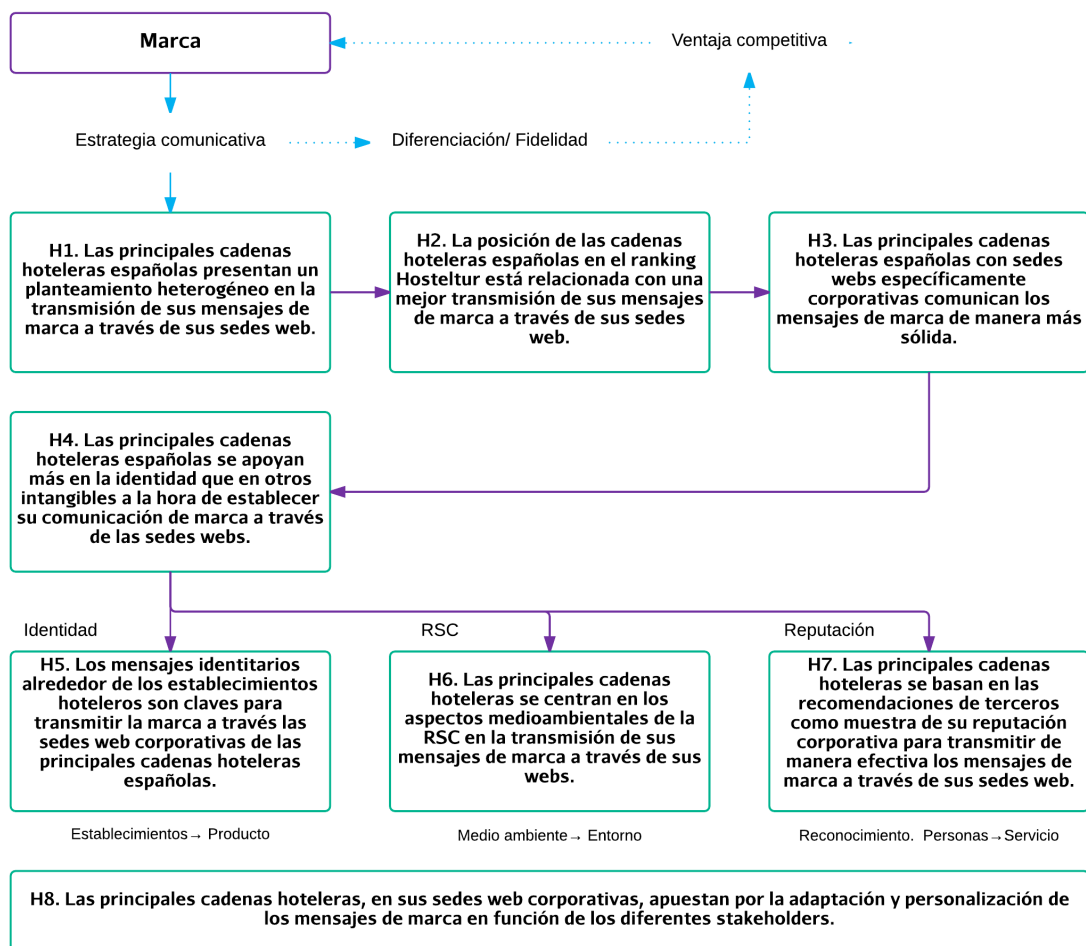
Las cadenas hoteleras tienen una serie de públicos estratégicos distintos, tanto internos (empleados, accionistas, agencias de viajes) como externos (clientes, medios de comunicación), de gran peso en su actividad. Por otra parte, Arqués (2006) asegura que las empresas deben tener en cuenta la segmentación de sus públicos y la personalización de su oferta en función de las necesidades y expectativas de estos. En esta línea, Gessa y Jiménez (2011) sostienen que las características propias de cada grupo de interés condicionan el tipo de relación que las cadenas hoteleras mantienen con ellos. Por lo tanto, las empresas hoteleras han de adaptar su comunicación a dichos stakeholders (Camisón, 1998).

En la sede web no se trata sólo de hacer una adaptación de manera estructural o formal (lo que podría realizarse contando con apartados específicos para cada grupo de interés), sino a través de la adaptación y personalización de los propios mensajes es posible gracias a las características de la Web social e interactiva.

En esta línea, Blanco (2014) realiza varias recomendaciones a la hora de transmitir la marca en Internet entre las que destaca la adaptación de los mensajes de marca a los diversos grupos de interés de la organización.

De esta forma, a continuación presentamos un esquema conceptual de las hipótesis planteadas.

Tabla 69. Hipótesis de la investigación



Fuente: Elaboración propia

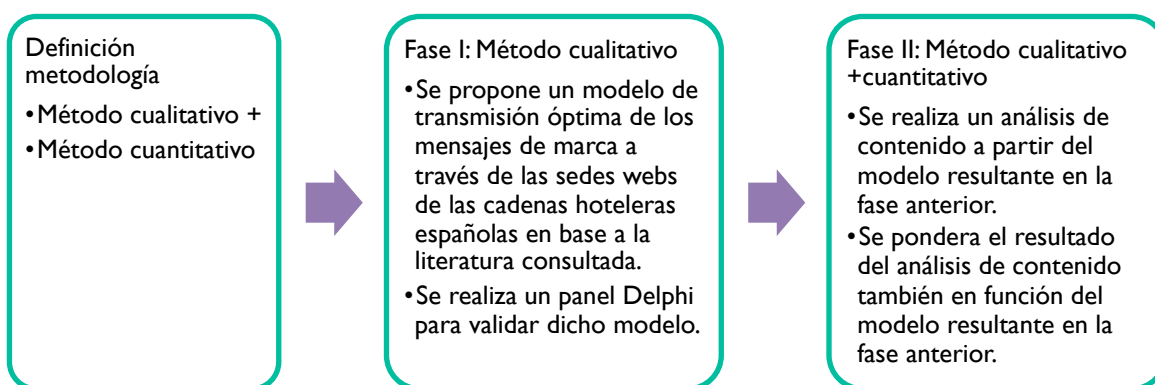
Tras establecer las hipótesis de la investigación, a continuación se plantea una metodología tanto cualitativa como cuantitativa para poder contrastar las mismas, tal y como veremos en el siguiente apartado.

5) Diseño metodológico de la investigación

En este apartado se concreta el diseño de la investigación en la que se basa la presente tesis. En dicha investigación se plantea una metodología múltiple: en una primera fase se emplea una investigación exploratoria, a través de la propuesta de un modelo de análisis basado en la literatura académica, que será contrastado y validado a través de un panel Delphi de expertos en turismo, especialmente en cadenas hoteleras, y comunicación, tanto del sector académico como empresarial e institucional, mientras que la última fase de la investigación consistirá en el análisis de contenido de las webs de las 25 primeras cadenas hoteleras españolas.

Apoyándonos en el marco teórico, la investigación subsiguiente se aborda desde un doble enfoque, cuantitativo y cualitativo, que nos permite abordar la materia de estudio desde perspectivas complementarias y extraer resultados más sólidos y enriquecedores.

Figura 71. Resumen de la metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Con la metodología cualitativa del método Delphi se pretende definir el modelo ideal de transmisión de la marca de las principales cadenas hoteleras a través de sus sedes web partiendo del marco teórico estudiado. Para ello, expertos en turismo y comunicación valoran los mensajes a difundir en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas para una correcta transmisión de la marca. Con la metodología cuantitativa y cualitativa del análisis de contenido se persigue conocer el nivel de cumplimiento de dicho modelo.

Tras presentar de manera concisa los aspectos principales de la investigación, a continuación se desarrolla la metodología empleada, para finalmente centrarnos en las fases de trabajo de campo de la investigación.

5.1. Descripción teórica de la metodología propuesta

La metodología se refiere a los métodos de investigación seguidos para alcanzar una serie de objetivos marcados previamente a través de las hipótesis de la investigación. La metodología depende, de esta forma, de los postulados considerados para recolectar, ordenar y analizar el objeto de estudio.

En el ámbito de las ciencias sociales, al examinar tanto las manifestaciones materiales como las inmateriales de la realidad, es necesario emplear una serie de técnicas metodológicas adecuadas a ello y al tipo de investigación a realizar³²⁰. A continuación definiremos brevemente los tipos de investigación más utilizados en ciencias sociales:

- **Investigación cuantitativa**, basada en la cuantificación y descripción de procesos en lugar del descubrimiento o interpretación de los mismos. Las técnicas cuantitativas se basan en agrupar y medir a los individuos de una muestra en categorías, en función de variables preestablecidas (pautas de consumo, rasgos socio demográficos,...). Los resultados obtenidos se validan con criterios estadísticos. La técnica cuantitativa más frecuente es la encuesta, a través de diferentes vías.
- **Investigación cualitativa**, basada en la recogida, análisis e interpretación subjetiva de datos complejos o en situaciones de desconocimiento. Este tipo de metodología permite trabajar con información subjetiva validando de forma global un acontecimiento o unidad a analizar (Hernández, 2003; Blanco, 2014). A su vez, según Cuenca (2015), podemos diferenciar los siguientes tipos de investigaciones cualitativas: exploratoria (permite la definición de un problema o el establecimiento de hipótesis, etc.), orientativa (permite familiarizar al investigador en un entorno desconocido, adquiriendo pautas, vocabulario, necesidades, etc.) o clínica (busca el profundizar en un aspecto concreto, obteniendo una visión más profunda y razonada). Las técnicas cualitativas suelen promover la identificación de patrones de comportamiento, creencias, opiniones,... Además, las principales técnicas cualitativas son:
 - Directas (entrevistas en profundidad, grupos de discusión (focus group, entrevistas semi-estructuradas, etc.)
 - Semi-directas (Phillips 66, Delphi, etc.)
 - Indirectas: Proyectivas (asociación palabras, respuesta a imágenes,...), Creatividad (brainstorming,...), etc.
 - Observación

En nuestra investigación nos centraremos en dos técnicas como son el método Delphi (técnica cualitativa) y el análisis de contenido (técnica cuantitativa y cualitativa), que desarrollaremos en los apartados siguientes.

Esta metodología de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, responde a la necesidad de encontrar instrumentos eficaces para analizar la transmisión de la marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas, y arrojar luz sobre los mensajes que se insertan en este tipo de entorno.

5.1.1. Investigación cualitativa: el método Delphi

El método Delphi³²¹ es una técnica de investigación que surgió en la década de los 50 en el Centro de Investigación estadounidense RAND. Se trata de un método de prospección para

320 En cuanto a la metodología empleada en las obras académicas referidas en la presente tesis, existe una gran variedad de temas tratados, diferentes características y enfoques de los estudios (empresarial o académico) y profusión de las referencias y estudios referidos en el marco teórico.

321 Según Astigarraga (2003) su nombre se inspira en el famoso oráculo de Delphos de la edad antigua.

saber la evolución de un tema concreto a corto y medio plazo, lo que permite profundizar en áreas de conocimiento complejas, dinámicas, ambiguas y con falta de información. Por ello, Landeta (1999), se refiere al método Delphi como “una técnica de previsión para la incertidumbre”.

Es, por tanto, una técnica cualitativa que se adapta perfectamente a los desafíos que requiere una investigación relacionada con el objeto de estudio que nos ocupa, cuya naturaleza es compleja, susceptible de evolucionar rápidamente y mostrar cambios significativos en los años por venir. Así “el método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años” (Astigarraga, 2003:3).

La capacidad de predicción del método Delphi se basa en la utilización de un panel de expertos al que se somete a sucesivos cuestionarios con el objetivo de llegar a un consenso o convergencia en sus juicios y opiniones que permita deducir las tendencias principales de un tema propuesto y realizar modelos predictivos a partir de estas (Landeta, 1999; Astigarraga,2003).

En la siguiente tabla se ofrecen unas descripciones fundamentales sobre dicho método.

Tabla 70. Descripciones de Método Delphi

Fuente	Definición
Linstone y Turoff (1975)	Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.
Vicens (1985)	Procedimiento para la obtención de información de un grupo de expertos en varias etapas, con tres características básicas: anonimato, respuesta numérica y retroalimentación
Landeta (1999)	Compilación de las opiniones y comentarios de uno o varios grupos de personas que tienen una estrecha relación sobre el objeto de la investigación.
Astigarraga (2003)	Selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.
Hernández (2003)	Técnica de investigación social que tiene como objeto la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos que no se comunican entre sí, mediante cuestionarios secuenciales
Navarro (2011)	Técnica de investigación social que tiene como objeto la obtención de una opinión grupal, y si es posible de consenso, a partir de la participación de un grupo de expertos
Blanco (2014)	Proceso sistemático, interactivo y grupal encaminado hacia la obtención de las opiniones y del consenso a partir de las experiencias y juicios subjetivos de un grupo de expertos (Scapolo y Miles, 2006; Turoff et al. 2006)

Fuente: Elaboración propia a través de Astigarraga (2003), Navarro (2011) y Blanco (2014)

El método Delphi se basa en un panel de expertos al que se consulta sobre un tema específico, solicitando respuestas razonadas y graduadas a cuestiones formuladas en torno al mismo, de manera que en sucesivas rondas se llegue a un nivel de acuerdo entre los participantes.

De esta forma se superan las dificultades que en otros métodos se dan para que los expertos entrevistados comenten, expliquen y compartan sus experiencias y puntos de vista de manera abierta (Gago, 2006 en Navarro, 2011).

Basándonos en Dalkey (1972), las características que diferencian al método Delphi de otras técnicas grupales son:

- Cuenta con un grupo de expertos en el tema de estudio que participa de manera anónima, evitando la mayor o menor influencia de un miembro del grupo sobre los otros.
- Se trata de un proceso iterativo en el que los expertos son consultados varias veces, al menos dos, de forma que puedan ampliar sus respuestas iniciales apoyándose en la información que reciben de las opiniones del resto de los expertos tras la primera de las rondas.
- El feedback está controlado por el equipo investigador, lo que permite la transmisión de la información libre de “ruidos” entre los expertos y se evitan sesgos sobre la misma.
- Se realiza un análisis estadístico de las respuestas del grupo, garantizándose que todas las opiniones son tomadas en cuenta en el resultado final.

Al tratarse de una técnica de investigación en la que los expertos no coinciden ni temporal ni espacialmente (Navarro, 2011)³²² y pueden participar de manera anónima, sin ruidos ni sesgos y teniendo en cuenta todas las ideas de los individuos que conforman el panel de expertos, el Delphi se posiciona como una técnica que garantiza resultados que permiten arrojar luz sobre un tema complejo como el que nos ocupa en la presente tesis.

Sin embargo, por eso mismo, seguir una estructura en su elaboración es fundamental, ya que simplifica y facilita un proceso que a priori puede resultar un tanto confuso (Blanco, 2014). Así, siguiendo a Astigarraga (2003), consideramos las fases principales de dicho método:

- **Fase I: Formulación del problema.** Se corresponde con la definición precisa del objeto de estudio, que en nuestro caso es el modelo de transmisión online de la marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas. Dicho modelo se propone basándonos en el marco teórico, especialmente en los apartados *1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: relevancia y delimitación*, *2.3. La marca como punto de encuentro de los intangibles*, *3.2.3. Las sedes web como punto de encuentro y se trata del punto de partida de la investigación*.

³²² “Resulta especialmente valioso el hecho de poder contar con el conocimiento, información e intuición de un número elevado de personas o expertos, interactuando de una manera estructurada y sistemática en lugares geográficamente distantes y en momentos temporales no exactamente coincidentes, con el fin de afrontar procesos de previsión o de decisión en situaciones de incertidumbre” (Navarro, 2011:316).

- **Fase 2:** Elección de expertos. La selección de los expertos del panel y la solidez del cuestionario son los elementos más relevantes y aquellos que definirán la calidad de los resultados obtenidos a través de esta metodología. Sin embargo, el término de "experto" puede ser ciertamente ambiguo, por lo que dentro de la metodología de elaboración del panel Delphi seguimos las indicaciones de Astigarraga (2003:4), quien indica que “con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y conocimientos sobre el tema consultado”. Por lo tanto, podemos asegurar que la validez del experto vendrá determinada por su conocimiento del tema específico más que por su situación a nivel jerárquico dentro de la organización o institución de la que forme parte. Así, Pill (1971) en Blanco (2014) sostiene que el experto es aquel individuo cuya situación y recursos personales le posibilitan contribuir positivamente a la consecución del fin que ha motivado la realización del panel Delphi, y que puede, a su vez, aportar una perspectiva relevante a la investigación, lo cual es clave a la hora de escoger los expertos participantes en el panel Delphi. Por otra parte, para asegurar la independencia de la investigación, los expertos consultados no conocen la identidad del resto de los componentes del panel hasta el final del estudio y no tienen comunicación directa entre sí durante la investigación.
- **Fase 3:** Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios. Como ponen de manifiesto Astigarraga (2003) y Landeta (1999), el cuestionario ha de realizarse de manera anónima, salvo para el equipo investigador, con el fin de evitar que la opinión de un "líder" influya sobre el resto de los expertos que conforman el panel Delphi. Para ello, son útiles los cuestionarios realizados con herramientas online³²³, puesto que facilitan el intercambio de información y feedback entre los participantes (Blanco, 2014) y garantizan el envío anónimo (salvo para el equipo investigador) de las respuestas. Para elaborar el cuestionario, Astigarraga (2003) propone una serie de reglas. Así, según este autor, las preguntas del cuestionario deben ser precisas, independientes (no se condicionan entre sí), y cuantificables, tratando aspectos como el grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad-), por ejemplo. Las respuestas a dicho cuestionario pueden ser a su vez categorizadas (a través de escalas de Likert, por ejemplo) y ponderadas (tratadas en términos porcentuales para ubicar a la mayoría de los consultados dentro de una categoría de respuestas a través de la estadística)³²⁴.
- **Fase 4:** desarrollo práctico y explotación de resultados. En esta última fase se hace llegar el cuestionario a los expertos. En cuanto a su número hay diversidad de opiniones entre los autores, pero, en líneas generales, se recomienda que este no sea inferior a los 7 individuos ni superior a 30, teniendo en cuenta también los casos de no respuesta y abandonos³²⁵. Tras una primera oleada en la que se presenta el estudio y se realiza la primera tanda de cuestiones, en una segunda se informa a los

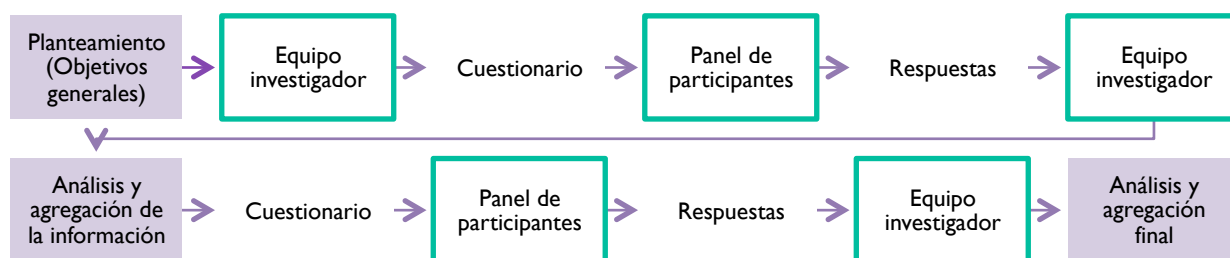
323 Blanco (2014: 240) resalta que “las nuevas tecnologías han reactivado esta técnica al cortar significativamente la duración del panel y facilitar el intercambio de información y feedback entre los participantes. También han permitido la posibilidad de contar con la participación de mejores expertos, independientemente de su ubicación geográfica”.

324 Puede también plantearse que, en cada cuestión, el experto evalúe su propio nivel de competencia/ experiencia en torno a dicha pregunta (Astigarraga,2003).

325 Según Blanco (2014), en cuanto al número de expertos necesarios, por definición, el método Delphi necesita un mínimo de 7 expertos y un máximo recomendado de 30 expertos. No obstante, no se puede hablar de un número cerrado en cuanto a los expertos que han de formar el panel Delphi, ya que su tamaño se encuentra influenciado por factores como el ámbito geográfico, la diversidad de colectivos afectados, las áreas de actividad laboral de los mismos, los objetivos y las condiciones en que se desenvuelve cada estudio, etc.

expertos de los resultados de la primera ronda de cuestionarios con las opiniones de todos los expertos consultados. Abriéndose “un debate transdisciplinario, para obtener un consenso en los resultados y una generación de conocimiento sobre el tema” (Astigarraga, 2003:4). En esta segunda fase, cada experto ha de dar una nueva respuesta, recomendándose que sea justificada en el caso de que haya una gran discrepancia con respecto a las opiniones expresadas por el resto del panel de expertos, lo que nos servirá para consolidar y refrendar los resultados obtenidos en la consulta inicial. Pueden ser necesarias más rondas para obtener un consenso mayor y/o un nivel de estabilidad aceptable en las respuestas (Navarro, 2011), sin embargo, siguiendo a Astigarraga (2003), en la mayoría de los casos este método puede limitarse a dos etapas, lo que “no afecta a la calidad de los resultados tal y como lo demuestra la experiencia acumulada en estudios similares”. En esta línea, Landeta (1999) propone un esquema de desarrollo del método Delphi contemplando dos vueltas de cuestionario.

Figura 72. Desarrollo práctico del método Delphi



Fuente: Landeta (1999)

- **Fase 5:** Una fase adicional a las propuestas por Astigarraga (2003) y basada en el esquema de Landeta (1999), sería el análisis y agregación final de las respuestas, que, en nuestro caso, permite obtener resultados para concretar un modelo de observación de la transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas.

Por otra parte, las principales estadísticas que se emplean en el análisis de las respuestas del cuestionario son la media, la mediana y la moda (tendencia de la distribución). Los valores del máximo y el mínimo indican las respuestas extremas y la desviación típica el grado de dispersión en las respuestas (si los expertos se hallan más o menos próximos a la media de las respuestas de todos los participantes). También suele emplearse el rango intercuartílico, es decir, la diferencia entre el tercer y el primer cuartil $[Q3-Q1]$ de respuesta. Este rango debía contener el 50% central de los valores de la muestra y se basa en la distancia existente entre percentiles ³²⁶.

³²⁶ “Los cuartiles, vendrían a ayudar también en la visión del grado de dispersión de las respuestas. El cuartil I (Q1), que es igual al percentil 25, que sería el valor que deja el 25% de las respuestas por debajo de ella y el 75% por encima. El cuartil 3 (Q3), es igual al percentil 75, que sería el valor que deja el 75% de las respuestas por debajo de ella y el 25% por encima. Es decir entre Q1 y Q3, se situaría la mitad central de las respuestas obtenidas” (Astigarraga, 2003:6).

Así, para el lanzamiento y tratamiento de la segunda oleada del cuestionario, siguiendo de nuevo a Astigarraga (2003:8), ha de seguirse este procedimiento:

- 1) Se selecciona la mediana o media (lo más habitual) de las respuestas a las preguntas de la primera ronda (en general, dependerá del tipo de pregunta).
- 2) Se solicita a los expertos que indiquen su acuerdo o desacuerdo.
- 3) Se pide a los expertos que se hallan extremadamente en desacuerdo que argumenten sus razones.
- 4) Se calcula la nueva media o mediana y se lanza de nuevo el cuestionario si es necesaria una nueva ronda o se elaboran las conclusiones, según el caso.

Como insiste Navarro (2011:268), el método Delphi “busca la interconexión de todos los elementos que pueden estar detrás de una realidad determinada”, por lo que es una técnica que nos permite obtener una visión completa del objeto de estudio. Sin embargo, la subjetividad es una de las críticas frecuentes a este método (Igartua, 2006), por lo que es frecuente complementarlo con otras técnicas de investigación. En nuestro caso, el método Delphi supone el punto de partida para la validación del modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas. Tras ello, la investigación se complementará con un análisis de contenido que permita evaluar la situación en la que se encuentran las cadenas hoteleras a la hora de transmitir sus mensajes de marca a través de sus sedes web corporativas.

5.1.2. Análisis de contenido

Para estudiar la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas, se decidió emplear el análisis de contenido en su versión cuantitativa, exploratoria y directa.

El análisis de contenido es una técnica de investigación cualitativa y cuantitativa (Gómez, 2000) indirecta³²⁷, basada en la observación y que parte de un planteamiento en el que “el investigador, con la preparación, formación y el instrumental adecuado puede convertirse en un observador objetivo y neutral de la realidad” (Igartua, 2006: 59).

Es relevante no confundir el análisis de contenido con el análisis del discurso, centrado en el proceso comunicativo y su verbalización (Cáceres, 2003), por lo que a continuación presentamos varias definiciones de la técnica de investigación que nos atañe.

Tabla 71. Descripciones de Análisis de contenido

Fuente	Concepto	Definición
Berelson (1952)	Análisis de contenido (definición clásica)	Técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, teniendo como fin interpretarlos» (1967:459).

³²⁷ Gómez (2000), siguiendo a su vez a L'Écuyer (1987), Landry (1988), Mayer y Quellet (1991), sostiene que el análisis de contenido es una técnica indirecta, tiene contacto con los individuos solo mediante los sesgos de sus producciones, es decir, con los documentos de los cuales se puede extraer información. Estas producciones pueden tomar diversas formas: escrita, oral, imagen o audiovisual, para dar cuenta de sus comportamientos y de sus fines.

Mayntz et al (1980)	Análisis de contenido (cuantitativo)	Técnica de investigación que identifica y describe de una manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto con la finalidad de obtener conclusiones sobre las propiedades no-lingüísticas de las personas y los agregados sociales.
Krippendorff y Wolfson (1990)	Análisis de contenido (cualitativo)	Técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto
Bardin (1996)	Análisis de contenido (cualitativo y cuantitativo)	Conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes. Su propósito es la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción (o eventualmente de recepción), con ayuda de indicadores (cuantitativos o no)
Gómez (2000)	Análisis de contenido (cualitativo y cuantitativo)	Método que busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto escolar, un decreto ministerial, etc. Más concretamente, se trata de un método que consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías o ítems provistos por el marco teórico (Piñuel, 2002) con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido.
Piñuel (2002)	Análisis de contenido (cualitativo y cuantitativo)	Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías o ítems provistos por el marco teórico (Piñuel, 2002)) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2000), Piñuel (2002), Navarro (2011) y Blanco (2014)

En las definiciones podemos ver un enfoque del análisis de contenido más cualitativo o cuantitativo, así como autores que combinan ambas posturas. Así, Piñuel (2002) ya indica en su definición que el análisis de contenido puede estar basado en técnicas de medida, “a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades) y otras veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías o ítems provistos por el marco teórico).

Podemos establecer, de manera general y común que el análisis de contenido ha de someterse a ciertas reglas, como destaca Navarro (2011), basándose a su vez en Andréu (2000). Dichas reglas son:

- Objetividad (empleo de procedimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores de modo que los resultados obtenidos sean susceptibles de verificación)
- Sistematización (aplicación de unas pautas ordenadas que abarquen el total del contenido observado)

A ellas, Gómez (2000), basándose a su vez en Bardin (1996), Landry (1998), Mayer y Quellet (1991), añade:

- Exhaustividad. (las categorías o ítems provistos por el marco teórico (Piñuel, 2002) establecidas permiten clasificar el conjunto del material recogido)
- Representatividad (el muestreo es riguroso si el constituye una parte representativa de todos los datos iniciales)
- Homogeneidad (asociada a la clasificación del material, escogido en función de criterios precisos y bajo mismo principio de clasificación).
- Pertinencia (es posible el estudio del material obtenido para el marco de análisis seleccionado)
- Univocación (una categoría tiene el mismo sentido para todos los investigadores, por lo que habrá que definirse exhaustivamente previamente)

A su vez, estas reglas han de permitir que se cumpla el requisito de reproductividad que Krippendorff y Wolfson (1990) consideran necesario en los métodos de investigación científica³²⁸.

Sin embargo, como veíamos en la definición de Piñuel (2002), la información obtenida puede ser tanto cuantificable numéricamente como cualitativa, ya que el análisis de contenido se basa en inferencias relacionadas, fundamentalmente, con mensajes concretos. Por lo tanto, el contexto es relevante ya que cualquier análisis de contenido debe justificarse en función mensajes y significados imbuidos dentro de un contexto determinado.

De esta forma podemos encontrar diferentes tipologías de análisis de contenido en varias categorías, para las que tendremos en cuenta la clasificación de Piñuel (2002: 8):

- Análisis de contenido según los parámetros de medición y evaluación:
 - Análisis de contenido cualitativo. Este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido (Gómez, 2000).
 - Análisis de contenido cuantitativo. Tiene como objetivo de cuantificar los datos, de establecer la frecuencia y las comparaciones de frecuencia de aparición de los elementos retenidos como unidades de información o de significación: las palabras, las partes de las frases, las frases enteras, etc. (Gómez, 2000). Además, como sostiene Navarro (2011), en el análisis de contenido, la cuantificación de variables y otros elementos permite disponer de resultados más explícitos y objetivos, comparar datos y contrastar las hipótesis. Esto permite realizar inferencias que, como indica esta autora, posteriormente, se pueden traducir en la identificación de sistemas, estándares, índices, comunicaciones o procesos³²⁹. Según Piñuel (2002), a su vez pueden ser frecuenciales (contabilizan el número de ocurrencias o de concurrencias de indicadores o categorías) o no frecuenciales (tienen en cuenta la presencia o ausencia de indicadores o categorías).

³²⁸ Pese a que el análisis de contenido, especialmente cualitativo, puede conllevar interpretaciones ricas de la realidad, ha de favorecerse que, a través de un método sistematizado, pueda reproducirse la investigación.

³²⁹ Los datos cualitativos también han de tenerse en cuenta y no ser descuidados, ya que, según Bartolomé (1981:251), una las principales áreas de error en la aplicación de esta técnica es otorgar primacía a lo cuantitativo sobre lo cualitativo en la interpretación de los resultados.

- **Análisis de contenido según la selección de la comunicación estudiada:**
 - Exploratorio (tienen por objeto una aproximación al diseño definitivo³³⁰ de una investigación o el contraste y verificación de hipótesis (Gómez, 2000).
 - Descriptivo (tiene por objeto la identificación y catalogación de la realidad empírica de los textos o documentos, mediante la definición de categorías o clases de sus elementos)
 - Verificativo (pretende verificar el realismo y la fundamentación de las hipótesis ya determinadas.)
 - Explicativo (dan cuenta de inferencias sobre el origen, naturaleza, funcionamiento y efectos de los productos comunicativos)

A esta clasificación de Piñuel (2002)³³¹, teniendo en cuenta el contexto latente o explícito, Gómez (2000) añade, basándose a su vez en Landry (1998), el análisis de contenido en función de la manera de abordar o aproximarse a los mismos.

- **Análisis de contenido según el propio contenido:**
 - **Análisis de contenido directo.** Se limita a tomar el sentido literal de lo que es estudiado. No se busca descubrir un eventual sentido latente de discurso, permanece al nivel de sentido manifiesto.
 - **Análisis de contenido indirecto.** En este caso, el investigador busca extraer el contenido latente que se escondería detrás del contenido manifiesto, recurrirá a la interpretación del sentido de los elementos, de su frecuencia, de sus asociaciones, etc.

Se consideró que en nuestra investigación la técnica más apropiada es el análisis de contenido cuantitativo, exploratorio y directo para estudiar la transmisión de marca a través de los mensajes que las principales cadenas hoteleras españolas exponen en sus sedes web porque permite recopilar y sintetizar el contenido de este canal comunicativo online que, como es dinámico y está en constante actualización, cumple los objetivos de la investigación y nos permite contrastar hipótesis³³².

Para ello, seguiremos un procedimiento en el análisis de contenido que, según Porta (2002) en Blanco (2014), consiste en:

1. **Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar.**
2. **Definir el universo que se pretende estudiar.**
3. **Seleccionar las unidades de contenido.**

330 "Los análisis exploratorios a veces se confían a grupos que, a través de otras técnicas como el Delphi, permiten que sean expertos o involucrados en el campo objeto de estudio, los que contribuyan a perfilar o depurar la interpretación de los documentos y, por ella, la estructura categorial de un protocolo de análisis que servirá propiamente hablando para abordar los análisis de contenido definitivos" (Piñuel, 2002:9).

331 Piñuel (2002: 11) también considera el análisis de contenido según el diseño de análisis del objeto de estudio (es decir, del proceso singular de comunicación donde tienen su origen los productos comunicativos), diferenciando estos en: Horizontales (o extensivos, típicos en el análisis de contenido de carácter cuantitativo, que suelen ser objeto de un tratamiento estadístico a partir de la construcción de una muestra), Verticales (intensivos, suelen ser cualitativos y difíciles de replicar, el contenido suele ser mucho más amplio que el texto analizado), Transversales (consiste en seleccionar muestras de corpus textuales que difieren entre sí en un determinado momento histórico), Longitudinales (consiste en analizar corpus de estudio en diferentes momentos de su trayectoria, ya sea aplicando medidas repetidas o sirviéndose de muestras independientes) o Triangulares (recogida y comparación de distintas perspectivas sobre una misma situación de comunicación).

332 Los procesos que guían la elaboración, registro y tratamiento posterior de datos obtenidos a través del análisis de contenido, se da en función de la previa fijación de objetivos (fines) y de la delimitación de objetos de estudio adecuados a ellos, significativos o representativos, y pertinentes para su refutabilidad (Piñuel, 2002: 11).

4. Definir las finalidades centrales que persigue la investigación.
5. Elaborar las variables/ indicadores que serán objeto de estudio y definir las unidades de análisis.
6. Determinar las reglas de numeración o recuento.
7. Exploración del material
8. Asegurar su fiabilidad y validez
9. Interpretar los datos obtenidos

Tras el paso 6, Navarro (2011) añade un paso adicional: categorizar los elementos tras su inventario (aislar los elementos) y clasificarlos (distribuir y organizar). “Cada serie de categorías ha de constituirse de acuerdo a un criterio único, ser exhaustiva, mutuamente excluyente, significativa, clara y replicable” (Navarro, 2011:271).

La metodología del análisis de contenido, por otra parte, se adapta en función de los objetivos de la investigación y el criterio hacia el que se incline el equipo investigador, ya que no hay una metodología “universal” sino de una tipología específica para cada análisis de contenido: “no existe método de análisis fácilmente transportable a todas las situaciones. Salvo para las aplicaciones simples, para la codificación de los temas de respuestas o las preguntas abiertas de los cuestionarios, el investigador está siempre más o menos forzado a hacer adaptaciones a los procedimientos más apropiados para el estudio del problema que busca resolver” (Landry, 1998:339 en Gómez, 2000).

En nuestro caso, el análisis de contenido, a través de la valoración de los indicadores, permite observar, en cada una de las sedes web acotadas, el grado de aplicación del modelo de estudio propuesto en la fase I, cuyas variables independientes, parámetros e indicadores serán definidos en el apartado 5.2.1. *Diseño inicial del modelo* y depurados con los resultados del panel Delphi en el epígrafe 5.2.3. *Definición del modelo y posturas adoptadas*.

5.1.3. Conceptos empleados y fases de la investigación

A continuación definiremos brevemente algunos de los conceptos empleados en la investigación, basándonos a su vez, en la experiencia obtenida por Blanco (2014), en cuya tesis también se estudia la comunicación de la marca en las sedes web, en su caso de universidades españolas. De esta forma, tendremos una sólida perspectiva de la metodología propuesta antes de realizar el trabajo de campo.

- **Objeto general de estudio:** aquello que será estudiado, en nuestro caso, la transmisión de los mensajes de marca en la comunicación online de las cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.
- **Variables:** aspectos generales a evaluar. Según la influencia que asignemos a unas variables sobre otras, estas podrán ser variables independientes (su valor no depende de otra variable) o dependientes (influidas por el valor de las variables independientes). En nuestro caso, planteamos una única variable dependiente, que se corresponde con el objeto de estudio, y varias independientes, conformadas por aquellos recursos intangibles relacionados con el mismo (identidad corporativa, RSC y reputación corporativa). A su vez, dentro de las variables independientes, diferenciaremos:

- **Parámetros:** aspectos que conforman cada variable. Se trata de los aspectos genéricos que serán evaluados, “una serie de grandes bloques sobre los que se realizará el análisis” (Merlo, 2003:2). Al tratarse de bloques que pueden ser excesivamente generales, se desglosarán en ítems específicos (ítems tipo A) que, a su vez, se corresponderán con los elementos del cuestionario Delphi.
 - **Ítem:** cada una de las partes en las se compone un cuestionario. Estos ítems se definen en el modelo inicial, al concretar los elementos que componen cada parámetro para que podamos preguntar a los expertos sobre los mismos y, por lo tanto, poder valorarlos posteriormente.
- **Indicadores:** aspectos que ayudan a tener una valoración de cada uno de los parámetros establecidos para el análisis. “Son las cuestiones concretas que se evaluarán” (Merlo, 2003:2) y que dan la información necesaria para valorar cada uno de los parámetros. Los indicadores son elementos clave del proceso de evaluación de la información web (Merlo, 2003). Los emplearemos en el análisis de contenido a través de las posibilidades de respuesta a la ficha de análisis.
- **Unidad de análisis:** objeto específico del estudio. En la presente tesis, las unidades de análisis son los mensajes textuales, visuales y audiovisuales presentes en cada una de las sedes web de las cadenas hoteleras que se analizarán en el análisis de contenido.³³³

Por lo tanto, resumiremos: el OBJETO GENERAL DEL ESTUDIO se corresponde con la única VARIABLE DEPENDIENTE, que se compone de diversas VARIABLES INDEPENDIENTES formadas por una serie de PARÁMETROS, desglosados a su vez en ÍTEMS. Estos ÍTEMS son valorados en el análisis de contenido mediante los INDICADORES, tras la observación de las UNIDADES DE ANÁLISIS.

Tabla 72. Resumen de los conceptos empleados en la investigación

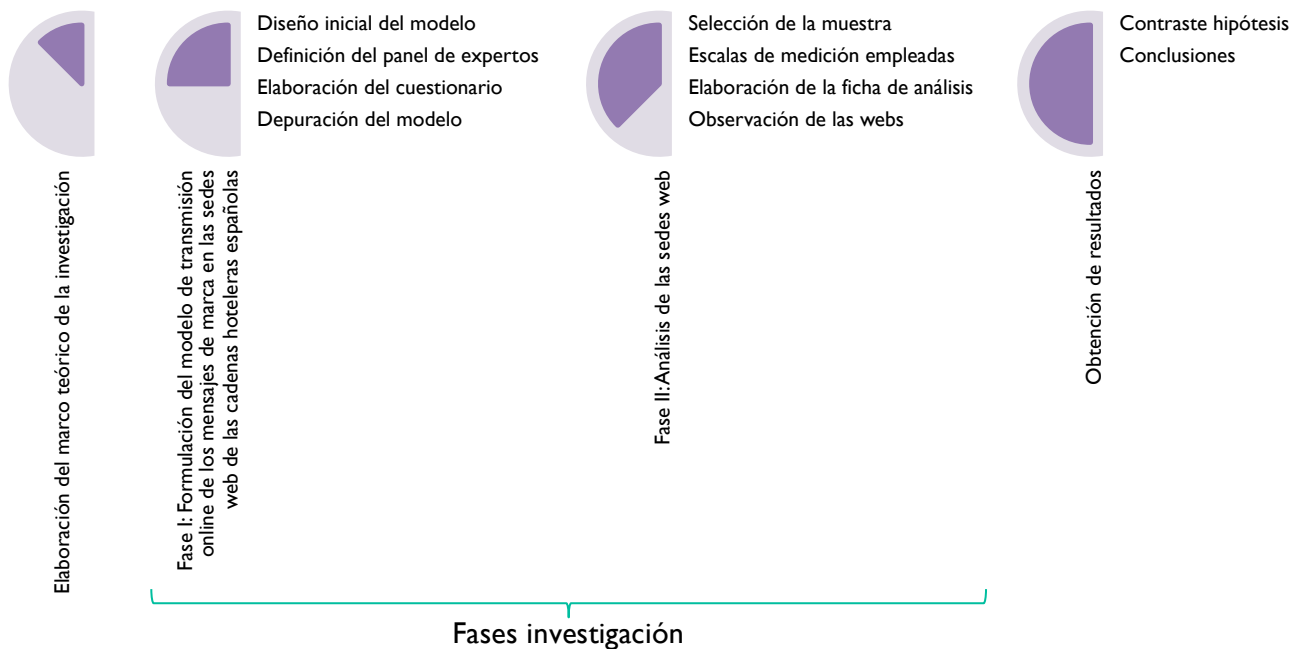
Concepto	Definición	Depuración
Variable dependiente = objeto general de estudio (mensajes de marca)	5.2.1.1. Variables	
Variables independientes (identidad, RSC, reputación)	5.2.1.1. Variables	
Parámetros (bloques de análisis)	5.2.1.2. Parámetros y sus correspondientes ítems	
Ítems (desglosan los parámetros)	5.2.1.2. Parámetros y sus correspondientes ítems	5.2.3. Definición del modelo y posturas adoptadas
Indicadores (aspectos concretos que se evaluarán)	5.2.1.3. Indicadores	5.3.2. Escalas de medición empleadas
Unidades de análisis = objeto específico de estudio (mensajes de cada una de las sedes web a estudiar)	5.3.1. Selección de la muestra y unidades de análisis	

Fuente: Elaboración propia

³³³ Las unidades de análisis, siguiendo a Navarro (2011), pueden ser unidades de muestreo (porciones del universo observado que serán analizadas durante la investigación), unidades de registro (unidad de muestreo/ contenido que es posible analizar de forma aislada al situarlo en una categoría dada) o unidades de contexto (porción de la unidad de muestreo que tiene que ser examinada para poder caracterizar una unidad de registro, suele ser una porción de la comunicación más extensa que la unidad de registro, aunque pueden coincidir)

Por otra parte, en esta investigación diferenciamos dos fases principales que se basan en la formulación del modelo y su validación a través del panel Delphi, por un lado, y el análisis de las sedes web de las cadenas hoteleras a través de un análisis de contenido, por otro. A continuación vemos un esquema que resume dichas fases:

Figura 73. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Así, en función del marco teórico analizado en los capítulos 1, 2 y 3 de la presente tesis, se han definido una serie de variables, parámetros (con sus correspondientes ítems) e indicadores que se reflejan en el modelo propuesto en el apartado 5.2.1. *Diseño inicial del modelo.*

Una vez establecido dicho modelo, basado en la literatura académica, elaboramos el cuestionario para que los expertos lo validen y, a su vez, nos permitan ponderar las variables independientes, parámetros y sus ítems, obteniendo con ello un modelo depurado en el que basaremos nuestra ficha para el análisis de contenido en la que se incluirán los indicadores (para los que previamente habremos definido unas escalas de medición) y nos centraremos en la observación de nuestras unidades de análisis: los mensajes textuales, visuales y audiovisuales de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas.

Los resultados obtenidos, a su vez, serán ponderados en función del peso otorgado por los expertos del panel Delphi a las variables, parámetros e ítems en las sucesivas rondas de cuestionarios.

En los siguientes apartados procedemos a desglosar cada una de las fases de la investigación identificadas (fases I y II) y el trabajo de campos correspondiente.

5.2. Fase I: Formulación del modelo de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas

En esta primera fase, Fase I de la investigación, se define un modelo de transmisión ideal de los mensajes de marca en la comunicación online de las cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.

Para ello, con el fin de responder a las hipótesis planteadas en el capítulo 4, se propone un modelo a partir de la bibliografía específica analizada en el marco teórico (capítulos 1, 2 y 3), que se someterá a la validación de los expertos consultados siguiendo el método Delphi, tras la cual se creará un modelo definitivo que se aplicará en la fase II de la investigación.

Por tanto, la importancia de esta fase es vital en el desarrollo de la tesis, ya que supone un compendio de todo lo estudiado hasta el momento: el marco teórico expuesto cristaliza en el modelo de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas.

5.2.1. Diseño inicial del modelo

La propuesta inicial del modelo parte de la observación y análisis de las aportaciones de un amplio número de autores con diferentes enfoques y perspectivas, que se corresponde a la revisión del marco teórico en la parte I de la presente tesis doctoral (capítulos 1, 2 y 3).

Dicha revisión bibliográfica nos ha permitido concluir que, para que una cadena hotelera, a través de su sede web³³⁴, llegue a sus grupos de interés y genere experiencias (positivas o negativas) que conlleven tanto a la diferenciación de la cadena, como a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario que la cadena transmita mensajes que se apoyen en los recursos intangibles principales con los que cuenta (identidad, RSC y reputación) y potencien su marca.

Así, consideramos que la marca ha de apoyarse en contenido basado en aquellos aspectos intangibles que cristalizan en la marca y la diferencian a través de la comunicación. Además, los mensajes de marca transmitidos han de hacerlo de manera idónea e interactiva. Con todo ello, será posible que los usuarios, a través de la sede web, entren en contacto con la marca experiencia que promulga la cadena hotelera.

³³⁴ Aunque es posible el acceso a la marca de la cadena hotelera a través de un contacto directo, por ejemplo, con sus establecimientos (lo que conlleva una experiencia previa) o los canales de distribución habituales (agencias de viaje clásicas), hoy en día es habitual llegar a la marca gracias a la comunicación en el entorno online. No se asume que el receptor tenga un rol meramente pasivo en este tipo de comunicación. Por ello, las cadenas hoteleras españolas centran sus esfuerzos en transmitir su marca en canales como la sede web.

Figura 74. Proceso de creación de la marca experiencia online a través de las sedes web



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la sede web de la cadena hotelera ha de contar con determinado contenido, que se correspondería con los recursos intangibles identidad corporativa, RSC y reputación corporativa³³⁵ que confluyen en la marca y han sido estudiados a lo largo del apartado 2.2. *La gestión de los recursos intangibles y su comunicación en las cadenas hoteleras*. Estos intangibles, como hemos visto, se corresponderían con las variables independientes del modelo propuesto en la investigación. Dichas variables, a su vez, se desglosan en parámetros y estos, a su vez, en ítems.

En segundo lugar, los mensajes que encierran la promesa de la marca, han de ser idóneos y cumplir una serie de requisitos o indicadores³³⁶ que definiremos en el punto 5.2.1.3. *Indicadores* de la presente tesis, basándonos, a su vez, en las de Castillo (2007) y Blanco (2014).

En tercer lugar, es necesario que haya proactividad en la difusión de la marca desde una perspectiva estratégica de comunicación. La interactividad, acotada en el punto 3.3.1.1. La interactividad posibilitaría ascender en el camino de la proyección y transmisión de la marca.

Teniendo en cuenta estos tres aspectos, llegamos a la construcción de marca experiencia (ver apartado 3.3.1.1. De la marca corporativa a la marca experiencia online) a través de la sede web de la cadena hotelera. A partir de ello, se plantea el modelo inicial de transmisión online de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas, que validaremos y mejoraremos posteriormente (*apartado 5.2.3. Definición del modelo y posturas adoptadas*) gracias a las aportaciones de los expertos participantes en el panel Delphi.

335 Obviamos la imagen corporativa ya que se trata de la proyección de la identidad de una organización, percibida por sus stakeholders, mientras que mantenemos la reputación pese a que ser también una percepción, esta se basa en el reconocimiento de la actuación y el desempeño de la organización, algo sobre lo que esta pueda tratar de influir.

336 VARIABLES INDEPENDIENTES > PARÁMETROS > ÍTEMS valorados a través de INDICADORES.

5.2.1.1. Variables

Recordemos que las variables independientes son aspectos generales sobre los que se realizará la investigación, formados por parámetros que se desglosan, a su vez, en ítems (cuestiones panel Delphi) que se valorarán gracias a los indicadores (análisis de contenido).

En el punto 2.2. *La gestión de los recursos intangibles y su comunicación en las cadenas hoteleras* hemos desglosado la relevancia de los recursos intangibles, que se convierten en variables independientes del modelo: Identidad corporativa, RSC y reputación corporativa. Obviamos la imagen corporativa ya que se trata de la proyección de la identidad de una organización, percibida por sus stakeholders, mientras que mantenemos la reputación pese a que ser también una percepción, esta se basa en el reconocimiento de la actuación y el desempeño de la organización, algo sobre lo que esta pueda tratar de influir.

Al haber desarrollado estos recursos intangibles en el marco teórico, a continuación indicamos los apartados dedicados a cada uno de ellos, así como los autores destacados que nos permiten una mayor referencia sobre los mismos.

Tabla 73. Referencias a las variables en la bibliografía analizada

Variable independiente	Apartado marco teórico	Autores de referencia
Identidad corporativa	2.2.1. Identidad	Melewar y Karaosmanoglu (2006), Mínguez (2000), Villafañe (2004), Santisteban, M.:(2009), Olins (1995), Mínguez (2000), Kotler (1996), Ávila y Barrado (2005), Martínez González (2010), etc.
Responsabilidad social corporativa	2.2.4. Responsabilidad social corporativa	Ayuso (2004), Villafañe (2004), Bonilla et al. (2005), etc.
Reputación corporativa	2.2.3. Reputación corporativa	Rao (1994), Fombrum y van Riel (1997), Villafañe (2004), Ettenson y Knowles (2008), etc.

Fuente: Elaboración propia

La justificación de estos recursos intangibles, convertidos en variables independientes de la investigación, ha quedado también aclarada previamente en el capítulo 2. Además, en el apartado 2.3. *La marca como punto de encuentro de los intangibles*, se relaciona cada uno de ellos con la marca. Por lo tanto, su relación con la misma se ha demostrado

directa y evidente, lo que hace que sean variables que nos permitan arrojar luz sobre la variable dependiente “La transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas”.

Partiendo de ambos tipos de variables, se desarrolla el modelo, cuyos componentes pueden verse en la siguiente tabla.

Tabla 74. Modelo inicial de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas

Variable dependiente	Variables independientes	Parámetros	Ítems	Indicadores	
La transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas	Identidad corporativa	Identidad corporativa visual	Logotipo/Símbolo	Existencia de mensajes claros	
			Eslogan		
			Colores		
			Tipografía		
			Normas de aplicación de la identidad visual		
	Ubicación de los mensajes	Trayectoria de la cadena	Historia	Adaptación de los mensajes a los stakeholders	
			Lugar de origen		
	Traducción de los mensajes	Cultura corporativa	Fundador	Refuerzo con datos	
			Visión		
			Misión		
Refuerzo con contenidos audiovisuales	Estructura de la cadena y sus marcas	Valores	Interactividad		
		Organización			
Refuerzo con contenidos audiovisuales	Estrategia corporativa	Organigrama	Refuerzo con datos		
		Portfolio y extensiones de marca			
Refuerzo con contenidos audiovisuales	Estrategia corporativa	Presencia en el mercado (nacional o internacional)	Refuerzo con contenidos audiovisuales		
		Formas de expansión (franquicias, gestión, alquileres, otros)			
Refuerzo con contenidos audiovisuales	Establecimientos hoteleros	Tipología	Refuerzo con contenidos audiovisuales		
		Categoría y características principales			
Refuerzo con contenidos audiovisuales	Establecimientos hoteleros	Marca-establecimiento destacado	Refuerzo con contenidos audiovisuales		
		Tipología			
RSC	Dimensión económica	Dimensión económica	Resultados económico-financieros	Refuerzo con datos	
			Auditorías externas		
	Dimensión social	Dimensión social	Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones...	Refuerzo con datos	
			Pactos y compromisos públicos adquiridos		
			Prácticas de respeto a la cultura local		
	Dimensión medioambiental	Dimensión medioambiental	Consumo energético y emisiones CO2	Refuerzo con datos	
			Eco etiquetas		
			Certificaciones		
	Refuerzo con datos	Desempeño de la organización	Desempeño de la organización	Código ético y de buenas prácticas	Refuerzo con datos
				Conciliación y género	
Memoria RSC					
Refuerzo con datos	Reputación corporativa	Reconocimientos públicos	Premios recibidos	Refuerzo con datos	
			Monitores reputación		

		Rankings de reputación
Distintivos de desempeño	de	Sellos de confianza online (reservas) Sellos de calidad Monitores de empleo
Recomendaciones y referencias de terceros	y de	Referencias de portales de opinión Referencias de guías de viaje Testimonios directos de clientes Experiencias empleados

Fuente: Elaboración propia

En dicha tabla hemos avanzado los parámetros que desglosan las variables independientes y los ítems que a su vez profundizan en cada uno de ellos, así como los indicadores que emplearemos en el análisis de contenido, no obstante, en los siguientes apartados se desarrollarán y justificará por qué se han incluido en el modelo cada uno de estos elementos.

5.2.1.2. Parámetros y sus correspondientes ítems

Los parámetros definidos se han extraído de la literatura académica relacionada con cada una de las variables. A su vez, estos parámetros incluyen una serie de ítems que especifican qué evaluamos dentro de dicho parámetro. La elección de estos parámetros e ítems exige un desglose que realizamos a continuación:

Identidad corporativa

- **Identidad visual.** Partiendo de los autores Melewar y Karaosmanoglu (2006), Mínguez (2000), Villafañe (2004), Santisteban (2009), entre otros, y como habíamos visto en el apartado 2.2.1.1.1.1. Identidad Visual Corporativa, este parámetro se refiere al conjunto de elementos visuales que identifican la cadena hotelera (logotipo, símbolo, eslogan, colores corporativos, tipografía,...) relacionados con aspectos profundos que la definen (Mut y Breva, 2004) y transmitiendo la “esencia” corporativa (Mínguez (2000). Así, la identidad visual se relaciona de manera estrecha con la marca y fomenta su reconocimiento y memorización (Costa,2003). Los ítems que hemos identificado para estudiar la identidad corporativa se corresponden prácticamente en su totalidad con los elementos de la identidad visual corporativa que identifica Villafañe (1999) y Costa (2003)³³⁷ y que hemos visto en el punto 2.2.1.1.1.1. *Identidad Visual Corporativa*.

³³⁷ Los signos que integran el sistema de identidad corporativa son icónicos, lingüísticos y cromáticos, según Costa (2003). Estos se complementan entre sí, aumentando su eficiencia en conjunto.

- **Logotipo/ Símbolo:** consideraremos tanto el logotipo, signo de identidad lingüística de la organización, “el nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo” (Costa, 2003:x), como el símbolo: signo de identidad icónica de la organización, marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa según Costa (2003), puesto que cada cadena puede utilizar tanto uno como otro en función de la identidad visual propia de cada una de ellas.
- **Eslogan:** Ya que la función del símbolo puede tener un límite, surge el eslogan o lema de la marca, que puede complementar a la identidad visual y presentarse bajo las directrices marcadas en torno a esta (colores y tipografías corporativas, acompañando al logotipo o símbolo, etc.) resumiendo una idea que engloba a la marca, formulada de manera concisa y memorable para favorecer el posicionamiento (Klein, 2014). El eslogan se utiliza a menudo en marcas-ciudad y otros productos turísticos junto a los restantes símbolos de identidad visual (Elizagarate, 2003).
- **Colores:** signo de identidad cromática de la organización, se trata del color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático (Costa, 2003).
- **Tipografía corporativa:** la tipografía también es un grafismo identificativo de la organización según Costa (2003).
- **Normas de aplicación de la identidad visual:** se trata de “un programa que marca unas normas de diseño visual y uso para su aplicación correcta” (Mut y Breva, 2004:3), normalmente recogidas en un documento específico.
- **Trayectoria de la cadena.** La trayectoria de la organización es de relevancia dentro de la identidad corporativa, según Schmidt (1995) y Melewar y Karaosmanoglu (2006), quienes a su vez señalan la historia, lugar de origen y fundador como elementos asociados a la identidad y cultura de la organización y que, por tanto, redundarán en su marca. Estos serán los ítems que configuren la trayectoria de la cadena.
 - **Historia.** La evolución de la organización, desde su fundación hasta los hitos relevantes sobre su crecimiento ponen en relación a los stakeholders con la marca, como vemos en Schmidt (1995) y Melewar y Karaosmanoglu (2006).
 - **Lugar de origen.** También relevante para Schmidt (1995) y Melewar y Karaosmanoglu (2006), algunas cadenas emplean su lugar de origen como fuente de valor, adoptando un vínculo y/o mostrando su experiencia sobre los establecimientos que gestionan en dicho lugar. Por ejemplo, cadenas insulares que hacen referencia a sus orígenes como forma de mostrar su conocimiento y dominio del turismo en dichas zonas, posicionándose como especialistas en ellas.
 - **Fundador.** El fundador de la cadena también es un elemento de interés en algunas organizaciones (Schmidt, 1995 y Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Por ejemplo, está claro la importancia del fundador en cadenas con apellidos como Hilton, Ritz, etc. que se asocian directamente con la marca y con la identidad corporativa.
- **Cultura corporativa.** La cultura corporativa es un factor crítico para la diferenciación de la organización (Aaker, 2004) y puede considerarse tanto parte indisociable de la identidad como recurso intangible por sí misma, dado su estrecho vínculo con la identidad, como hemos justificado en el apartado 2.2.1.1.2. *Cultura Corporativa*. A su vez, los ítems que comprenderían la cultura según el modelo propuesto son:

- **Visión.** Schmidt (1995), Melewar y Karaosmanoglu (2006) proponen la visión como parte de la cultura, esto es, las metas que pretende alcanzar la organización en el medio y largo plazo.
 - **Misión.** Con cultura corporativa se asocia frecuentemente el concepto de misión (Schmidt, 1995; Melewar y Karaosmanoglu, 2006), esto es, el factor o factores diferenciales mediante los cuales la empresa desarrolla su actividad.
 - **Valores.** A la hora de desarrollar su actividad, la empresa lo hará basándose en unos valores corporativos que la definan y que sean reconocibles por sus públicos. Dichos valores pueden ser tanto éticos como profesionales (Villafañe, 2004), y han de formular las pautas de comportamiento ya existentes en la organización y perseguidas por esta en su desempeño.
-
- **Estructura de la cadena y sus marcas** Con ello nos referimos a la organización interna de la cadena y cómo esta se plasma en elementos que pueden aparecer en la sede web. Se trata de un parámetro escogido basándonos en la relevancia otorgada dentro de la identidad por autores como Olins (1995), Melewar y Karaosmanoglu (2006) o Sánchez (2004). Los ítems en los que se basa el análisis de este parámetro son:
 - **Organización.** Las grandes empresas como las cadenas hoteleras suelen organizarse en torno a departamentos, divisiones nacionales o internacionales, unidades de negocio etc. Veremos si estas divisiones están comunicadas a través de la web de la cadena.
 - **Organigrama.** La estructura de la cadena y los principales directivos de la misma suelen aparecer en elementos como el organigrama de la organización que permiten obtener una visión de la jerarquía u organización tanto vertical como horizontal de la cadena.
 - **Portfolio y extensiones de marca.** Como hemos visto, las cadenas hoteleras adoptan diferentes formas de gestión, desde establecimientos propios a gestionados por la misma, franquicias, etc. por lo tanto el peso y valor de la marca corporativa es muy importante en ellas (Ramón, 2010). No obstante, dentro de la misma pueden coexistir diferentes marcas, extensiones de marcas o submarcas amparadas bajo la misma marca-paraguas, esto es, la del grupo empresarial que constituye la cadena en sí. las cadenas hoteleras trabajan con varias marcas o submarcas bajo las que han estructurado su cartera de establecimientos, aunque suelen ser reconocidas generalmente a través de la marca principal. Las sedes web se configurarían como "el hogar" de la marca corporativa "madre" o marca paraguas de la cadena, recogiendo también información referente de las diferentes marcas que conforman la cartera de productos de dicha cadena ya que mostrar el portfolio de marcas que aglutina la marca corporativa dota de consistencia y fortaleza a la misma (Olins, 1995).
-
- **Estrategia corporativa.** Con ello nos referimos a la vía adoptada por la empresa para su crecimiento y expansión (Mínguez, 2000; Sánchez, 2004;), que no debemos confundir con el parámetro anterior ni con los relacionados con la cultura corporativa. Valoraremos con este parámetro si dicha estrategia es correctamente comunicada y, para ello, los ítems empleados al respecto serán:

- **Mercado (nacional o internacional):** la estrategia de la cadena puede estar basada en la internacionalización³³⁸ (Del Río y Cuadrado, 2004; Ramón, 2010)³³⁹ o adoptar una fuerte presencia local que revierte en su identidad, como es el caso de la marca Paradores.
- **Formas de expansión.** Las cadenas hoteleras pueden adoptar varias formas de gestión y explotación de los establecimientos (franquicias, gestión, alquileres, etc.) para expandirse en el mercado. Estas formas de crecimiento orgánico tienen en la marca, sobre todo en fórmulas como la franquicia, su razón de ser, como vimos en el *punto 1.2.3.1. Organización de las cadenas hoteleras*. Dichas formas de expansión pueden ser comunicadas a los públicos de la cadena.
- **Establecimientos hoteleros.** En el sector hotelero, los propios hoteles identifican a la marca. Así, desde la tipología de establecimiento en la que se especializa la cadena como el diseño y arquitectura de los mismos están en relación con la marca (Villafañe, 2004), especialmente en el ámbito experiencial. Comunicar qué hoteles forman parte de la red o portfolio de establecimientos de la cadena hotelera puede ser beneficioso para la marca, así como comunicar la tipología, características principales y establecimientos destacados dentro de la misma.
 - **Tipología de los establecimientos.** La tipología de los establecimientos (hotel boutique, urbano, resort,...) está en estrecha relación con la marca, pues estas agrupan hoteles de una misma tipología en la marca principal y/o submarcas.
 - **Categoría y características de la cartera de establecimientos.** Comunicar las características relevantes presentes en el portfolio de la cadena puede dotar de valor a la marca, así como su clasificación en categorías (5 estrellas generalmente, como vimos en el apartado *1.2.3. Las cadenas hoteleras*) o la descripción de las características principales de un hotel y hoteles.
 - **Marca-establecimiento destacado.** Basándonos en Balmer y Gray (1998), Hatch y Schultz (2003), y Melewar y Karaosmanoglu (2006), consideramos las referencias a establecimientos concretos, convertidos en marca-productos por sí mismos que supongan un valor diferencial para la cadena y por ende para su marca entendida como experiencia. Hoteles-insignia como el Hotel W en Barcelona (también conocido como hotel Vela) de la cadena W; Lopesan Baobab, con diseño adaptado e inspirado en el estilo africano, o Ushuaia Ibiza de Palladium Hotel Group, entre otros, son hoteles reconocidos y reconocibles por sí mismos que, a su vez, potencian la marca de la cadena, por lo tanto, que tengan cabida en la sede web será positivo para la misma.

338 Es relevante diferenciar la internacionalización, entendida como la estrategia de expansión empresarial basada en contar con establecimientos en el extranjero (es decir, a través ofrecer una oferta internacional), con la demanda internacional que, debido a las características del sector, es algo intrínseco al mismo (los turistas pueden ser tanto nacionales como internacionales).

339 Pensemos en cadenas hoteleras que potencian en su comunicación el contar con resorts en el Caribe u hoteles urbanos en Europa como sello de distinción.

Responsabilidad social corporativa

- **Dimensión económica.** La RSC, como vimos en el apartado 2.2.4.1.1. Características de la responsabilidad social corporativa, se basa en una triple cuenta de resultados (Fontaneda et al., 2007): económicos, sociales y medioambientales, que conforman los parámetros a considerar en torno a esta variable independiente. A su vez, dentro de la dimensión económica, podemos encontrar dos ítems a valorar de acuerdo a la comunicación efectiva de la RSC en este ámbito o dimensión.
 - **Resultados económico-financieros.** Villafañe (2004) resalta la importancia de incluir aspectos económico-financieros que demuestren la solvencia de la empresa, lo que redundará por tanto en la reputación e imagen de la marca.
 - **Auditorías externas.** La valoración contable por parte de terceros supone una garantía de la solvencia de la compañía y del cumplimiento contable (Bonilla et al., 2005).

- **Dimensión social.** Dentro de la RSC, no debemos olvidarnos de la existencia de una fuerte dimensión social que en el sector hotelero, donde la actividad se desarrolla en diferentes áreas geográficas y entornos con características demográficas, sociales y culturales bien distintas. La RSC toma relevancia por dos vías: tanto en protección de la comunidad local en la que los establecimientos se encuentran ubicados, como en la devolución a la sociedad de parte de los beneficios obtenidos por la cadena hotelera. Así, los ítems que conforman este parámetro son:
 - **Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones...** En este ítem se valora la comunicación de las relaciones y acuerdos alcanzados con organismos sin ánimo de lucro que persiguen el bien social.
 - **Pactos y compromisos públicos adquiridos.** La comunicación de la adhesión a pactos para alcanzar mejoras sociales y culturales adoptados de manera voluntaria por la cadena hotelera se valoran con este ítem. Los compromisos son propósitos de acción voluntarios que adopta la cadena para conseguir unos fines.
 - **Prácticas de respeto a la cultura local.** Este ítem se refiere tanto a la salvaguarda como a la integración de la cultura local del entorno o entornos en los que opera y trabaja la empresa.

- **Dimensión medioambiental.** Como vimos en el apartado 1.1.2.2. *Retos y tendencias futuras*, la preocupación por el respeto y conservación del entorno, recurso en el que se basa en última instancia la actividad turística y hotelera, obedece a la creciente concienciación de los clientes como a la forma de asegurar el negocio en años venideros. Los ítems que conforman este parámetro son:
 - **Consumo energético y emisiones CO₂.** Según el GRI, estos factores de relevancia en la RSC de la empresa son hasta cierto punto contrastables. Además, vinculan con las prácticas de respeto al medioambiente efectivamente llevadas a cabo por la cadena.
 - **Eco etiquetas.** Estas, aseguran el cumplimiento normativo en materia de gestión medioambiental. Entre los elementos comunicativos relacionados con la transmisión de la RSC a los diferentes stakeholders de la organización, Ayuso (2004) destaca aquellos relacionados específicamente con la gestión medioambiental, como pueden ser las eco etiquetas, y otros distintivos similares, tanto a nivel nacional como internacional, del cumplimiento normativo en torno a la gestión medioambiental.

- **Certificaciones.** Las consabidas certificaciones ISO o AENOR demuestran que la cadena y sus establecimientos han sido evaluadas de forma imparcial en el cumplimiento de ciertas normas de seguridad y respeto con el entorno, por lo que su comunicación a los stakeholders es de relevancia para que estos conozcan el compromiso de la cadena para con su entorno.
- **Desempeño de la organización.** Con ello nos referimos a las prácticas y acciones desempeñados de manera interna para el buen gobierno de la organización, no solo para su propio interés, sino también para el de sus stakeholders y entorno.
 - **Código ético y de buenas prácticas.** Siguiendo a Villafañe (2004), Ayuso (2004) y Bonilla et al. (2005), es uno de los elementos comunicativos principales respecto a la RSC. Se trata de plasmar la conducta que la organización y sus trabajadores han de mostrar en el desempeño de sus funciones. En definitiva, es el compromiso sobre la actuación de la empresa tanto con sus stakeholders como con el entorno.
 - **Conciliación y género.** Las políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral así como de paridad de género son algunas de las áreas en la que la organización ha de reportar o informar a sus stakeholders según el GRI (2015).
 - **Memoria RSC³⁴⁰.** Algunas empresas, como sostiene Fontaneda et al. (2007), realizan un informe o memoria específica de RSC y de manera voluntaria, dejando claro su posicionamiento a favor de la sostenibilidad, elemento que cada vez cobra más protagonismo en el sector turístico.

Reputación corporativa

- **Reconocimientos públicos.** Los distintivos y reconocimientos de terceros repercuten de manera positiva en la reputación corporativa (Villafañe, 2004)³⁴¹. A continuación se presentan los ítems vinculados a este parámetro:
 - **Premios y reconocimientos.** El reconocimiento a la organización como empresa destacada y reconocida por los expertos en un área determinada (empleo, sostenibilidad, etc.) o el reconocimiento de iniciativas como GRI, Global Reporting Initiative, es un factor apuntado por Villafañe (2004) al tratar la reputación de las compañías. De esta forma, si se comunica este ítem, la reputación y por ende la marca de la organización se ve potenciada.
 - **Monitores de reputación (MERCOS, etc.).** Los monitores de reputación son una herramienta para evaluar la reputación corporativa (Villafañe, 2005)³⁴².
 - **Rankings de reputación.** Villafañe (2004) también hace referencia a los rankings como instrumentos para potenciar la reputación corporativa. Comunicar la presencia en algunos de estos rankings a través de sus webs puede ayudar a potenciar la reputación de las cadenas hoteleras y el valor de su marca.

340 Consideramos que, en la sede web, la memoria de RSC no tiene que ser un documento en sí, sino que puede adoptar la forma de un conjunto de páginas o microsites específicos, por ejemplo.

341 Dada la capacidad de la sede web de mostrarse como un canal de información corporativa directo y completo, comunicar dichos reconocimientos a través de ella no solo es posible sino también recomendable.

342 Este autor es fundador del Monitor empresarial de reputación corporativa en España MERCOS.

- **Distintivos.** Se trata de reconocimientos a las prácticas y acciones desempeñadas por la organización, que a su vez repercuten en sus stakeholders y entorno.
 - **Sellos de confianza online.** Una de las amenazas en el comercio electrónico es la seguridad en las transacciones que, si bien puede estar controlada y asegurada por parte de las compañías, es una de las preocupaciones principales de los usuarios a la hora de comprar online, como vimos en el apartado 3.1.1.2.1. *Internet como canal de venta en el sector hotelero*. Por ello, en las sedes web de las cadenas hoteleras, donde es frecuente realizar reservas y pagos de manera directa (lo que a su vez las diferencia de las de otros sectores), contar con un distintivo que demuestre que las transacciones realizadas a través de ella cumplen todas las garantías (seguridad transacción, privacidad, encriptación datos, etc.) asegura a los clientes que tanto la sede web como la propia cadena son confiables.
 - **Sellos de calidad.** Si bien es cierto que la reputación es una percepción de los públicos de la organización, la calidad es un concepto estrechamente vinculado a esta, al ser también un elemento percibido de manera subjetiva (Santomá, Vila y Costa, 2008) y uno de los aspectos a tener en cuenta para medir la reputación de las empresas. La medición de la calidad es un tema recurrente en el sector servicios (Parasuraman et al., 1985) y en el hotelero (Falces et al., 1999), por lo tanto, que las cadenas cuenten con sellos que prueben su calidad, reafirmará a los clientes³⁴³.
 - **Monitores de empleo.** El primer estudio empírico que relaciona la imagen corporativa y la voluntad de solicitar empleo en una determinada compañía es el de Belt y Paolillo (1982). Además, Villafañe (2004) también establece que posicionarse como buena empleadora a través de monitores de empleo (Best place to work, etc.) es de relevancia para la reputación de la organización.
- **Recomendaciones.** Como hemos visto en el apartado 3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom, el eWom y la reputación están estrechamente vinculados, por lo tanto, las opiniones, recomendaciones y referencias de terceros, influirán de manera directa en el posible cliente, accionista, empleado,... a través de la reputación de la empresa, algo que las marcas han de tener cada día más presente, especialmente en el entorno online. En dicho entorno las recomendaciones pueden provenir de diversas fuentes. De esta forma, se incluyen los siguientes ítems, que tienen en cuenta la procedencia de las recomendaciones.
 - **Referencias de portales de opinión.** En el sector hotelero existen iniciativas como los portales de opinión online, que en lugar de reconocer la reputación de una compañía en base a los diseños de una empresa consultora lo hacen en función de las opiniones expresadas por usuarios individuales. Por ejemplo, el portal de opinión Tripadvisor otorga el sello “recomendado por Tripadvisor” a los establecimientos más recomendados en dicho portal web.
 - **Referencias de guías de viaje.** Las guías de viaje online y offline generalmente recomiendan establecimientos específicos. Recopilar reconocimientos obtenidos por iniciativas de este tipo también influirían en la reputación de la cadena y por ende en su marca.

343 En el caso de los establecimientos hoteleros, su clasificación por estrellas, que además de la calificación por estrellas, genera en los clientes ciertas expectativas respecto a la calidad esperable de los mismos.

- **Testimonios directos de clientes.** Las opiniones y referencias transmitidas usuario a usuario a través de la red cuentan con una fiabilidad y poder cada vez mayor, por ello, recopilar recomendaciones y testimonios directos de clientes influenciará de manera positiva tanto en la reputación como en la marca. Una diferencia fundamental de este parámetro respecto a los anteriores es que se valora el reconocimiento expresado por opiniones concretas y directas en la propia web de la cadena, no en portales o webs de terceros³⁴⁴.
- **Experiencias empleados.** Los recursos humanos son un componente fundamental de la industria hotelera pues son los trabajadores de la cadena los encargados de “entregar” el servicio y, por tanto, fomentar la creación de experiencias. Las experiencias y recomendaciones de los empleados, dirigidas tanto a posibles nuevos trabajadores, como accionistas o clientes, validan a la marca y las expectativas creadas en torno a ella a través de los propios eslabones de la organización³⁴⁵.

Tras haber argumentado la relevancia de cada uno de los parámetros y los ítems que los componen, a continuación veremos el último componente del modelo propuesto: los indicadores.

5.2.1.3. Indicadores

Los indicadores son los elementos que posibilitan el análisis de los mensajes de marca en las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas en el análisis de contenido (fase II de la investigación).

Se han planteado unos indicadores basados en la tesis de Castillo (2007) y, a su vez, empleados en las de Blanco (2014) y obras como la de Castillo, Carrillo y Chapleo (2009). Aunque dichas referencias se centran en la marca universitaria, los indicadores presentes en ellas han sido legitimados en su aplicación a los mensajes de marca en las sedes web de manera amplia y pueden aplicarse a todo tipo de organizaciones, por lo que gracias a su validez demostrada serán los que utilizemos también en esta tesis.

Tras justificar su vigencia y valor, a continuación haremos referencia a cada uno de los indicadores y su aplicación en el ámbito de las cadenas hoteleras.

- **Presencia de mensajes claros.** Este indicador se extrajo de la tesis de Castillo (2007) y se refiere a la evidencia del contenido. Los mensajes de marca suelen aparecer de manera explícita en las páginas webs de las cadenas hoteleras, aunque también hay mensajes implícitos que requieren ser procesados por parte del usuario. Ambos tipos de mensaje tienen cabida en este indicador, siempre que queden patentes en la sede web. Es necesario destacar que los mensajes han de ser mínimamente claros (por ejemplo, es

344 Aunque dichas opiniones pueden vincularse y retroalimentarse, véase por ejemplo las webs de cadenas hoteleras cuya sección de opiniones carga directamente aquellas que se encuentran en portales de opinión, vinculando dicho servicio (Powered by Tripadvisor, entre otros)

345 Un ejemplo claro en un sector distinto al hotelero de la vinculación de las experiencias de los empleados con la marca es el de las campañas publicitarias de la empresa Balay basadas en los propios trabajadores: <http://www.balay.es/detalle-noticia.html?pressrelease=los-trabajadores-de-balay-quieren-dar-las-gracias~12180>

posible descubrir aquellos implícitos sin un gran esfuerzo) han para considerarse que cumplen este indicador. Este indicador condicionaría al resto: si no hay presencia de mensajes claros, su ubicación, adaptación, traducción, etc. no puede ser valorada.

- **Ubicación de los mensajes.** Este indicador, propuesto inicialmente por Castillo (2007), responde a la estructura jerárquica de la información presente en las sedes web y se mide en el número de pasos (clics) necesitarlos para acceder a un determinado contenido (Hassan y Martín, 2004) a través de los distintos niveles que conforman la propia sede web.
- **Adaptación de los mensajes a los distintos stakeholders** (grupos de interés) de la cadena hotelera. Se trata de la capacidad de adaptación de los mensajes a cada grupo de usuarios de la sede web ya que una marca que ofrezca contenidos adaptados a cada perfil podrá conseguir que sus mensajes lleguen de manera más adecuada a cada segmento (Castillo, 2007). En este sentido, según Dafonte (2005), podemos encontrar distintas estrategias para la adaptación del mensaje:
 - La información está clasificada en función de la previsible demanda de perfiles de usuario heterogéneos, por lo que se clasifica en perfiles, que sirven para aglutinar la información que previsiblemente demandarán dichos usuarios.
 - Jerarquización de la propia información y las “familias” en que esta se agrupa, sin tener en cuenta la demanda del usuario.
 - Puntos intermedios entre las anteriores posturas.
- **Traducción o carácter multilingüe.** Se trata de la traducción de los mensajes y los contenidos a idiomas distintos del español. La traducción es algo general y extendido en el sector, pues los clientes, así como otros stakeholders (por ejemplo, propietarios de hoteles si se trata de una cadena internacionalizada), pueden proceder de cualquier país. Así, la traducción, al menos a inglés, se da por sentada en las sedes web de las cadenas hoteleras.
- **Refuerzo de los mensajes con datos.** Para demostrar los hechos y mensajes que aparecen en los contenidos se utilizan datos numéricos, pruebas, y ejemplos concretos. Esta argumentación busca aumentar la credibilidad del mensaje.
- **Refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales.** Se combina la palabra, el sonido y la imagen con el fin de aumentar la capacidad de recuerdo y la memorización de los usuarios (Castillo, 2007; Blanco, 2014). Los refuerzos audiovisuales complementan los mensajes de marca (Castillo y Jiménez, 2010) y, especialmente en el turismo, los recursos multimedia se vinculan con la marca experiencia (ver apartado 3.3.1.1. *De la marca corporativa a la marca experiencia online*).

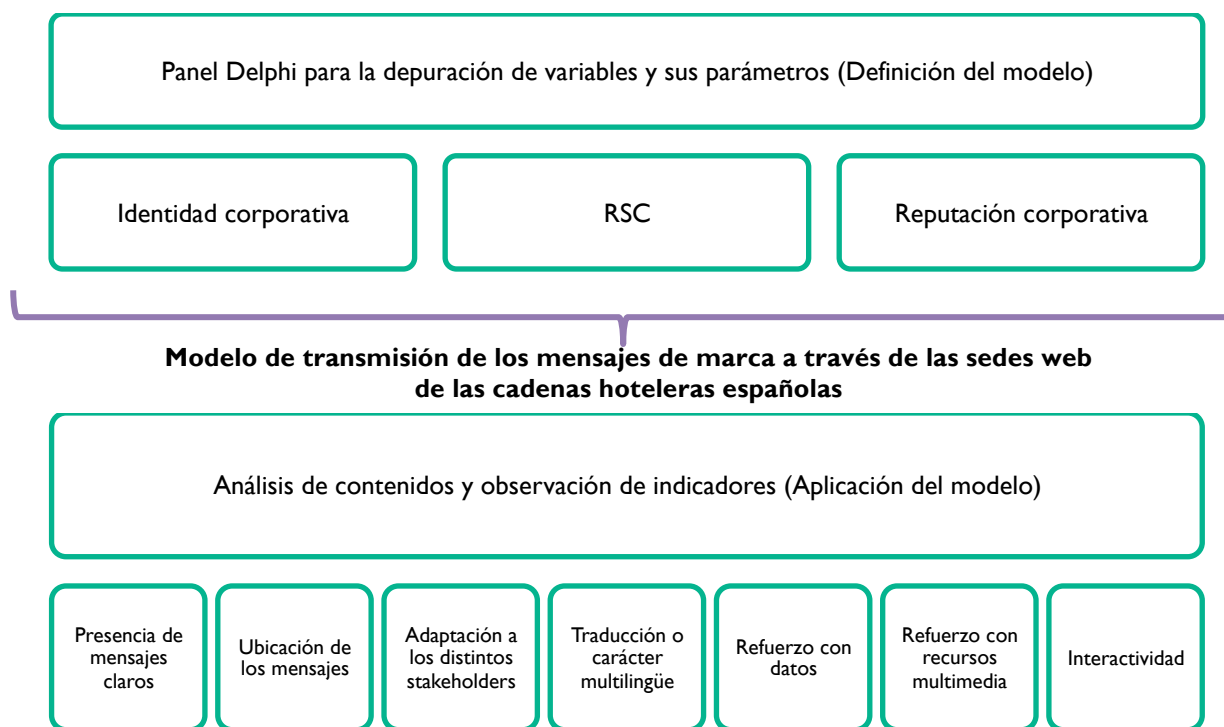
A estos indicadores, ya empleados en otras investigaciones, sumaremos el de interactividad. Dicho indicador adicional es de gran relevancia al ser la interactividad un elemento vinculado a la creación de marca y la comunicación de la experiencia que trae pareja la misma, como vimos en el apartado 3.2. *Principales canales de comunicación e interrelación en Internet.*

- Interactividad.** La interactividad es un concepto clave para Internet y la www (Sádaba, 2000). En el apartado 3.3.1.1. *La interactividad*, hemos visto en profundidad el concepto³⁴⁶ siguiendo las propuestas de Rost (2006), quien considera una doble vertiente de la interactividad: interacción selectiva (interacción con los contenidos o con la maquina), o interacción comunicativa (entre individuos), pudiendo darse una suma de ambas, como suponemos en el caso de las sedes web de las cadenas hoteleras. Otras de las teorías en las que nos basamos es la de Jensen (1998), que, englobando las vertientes anteriores propuestas por Rost, hace un énfasis en el medio diferenciando cuatro dimensiones de la interactividad. Estas incorporan las posibilidades que tiene el medio de registrar información que proporciona el usuario y cambiar en función de ello, lo que sería el paradigma máximo de interactividad y que permitiría la creación de una experiencia de marca personalizada para cada usuario.

Detallaremos en el punto 5.3.2. *Escalas de medición empleadas*, cómo serán valorados numéricamente estos indicadores, especialmente el referido a la interactividad, al ser una nueva incorporación a los indicadores que encontramos originalmente en la tesis de Castillo (2007).

Finalmente, a partir de las variables independientes, desglosadas en diferentes parámetros y estos, a su vez, en ítems, así como los indicadores que permitirán su evaluación, podemos proponer una secuenciación del trabajo de campo que se resume en la figura siguiente.

Figura 75. Trabajo de campo para llegar al modelo final y su aplicación



Fuente: Elaboración propia

346 La interactividad está considerada por Jensen (1998) como una extensión del concepto de interacción, que implica intercambio, influencia mutua.

Una vez conceptualizado el trabajo de campo, en sucesivos pasos avanzaremos la configuración del panel de expertos Delphi y el proceso y cuestionario al que se verá sometido el modelo propuesto inicialmente para ser depurado.

5.2.2. Panel de expertos Delphi y cuestionario

Una vez definido el modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras, mediante el método Delphi y su correspondiente panel de expertos se pretende determinar si los elementos que componen el mismo son relevantes y en qué grado lo son con el fin de depurar la propuesta inicial y plantear un modelo definitivo.

Al tratarse de un tema, el de la comunicación online de las cadenas hoteleras, ciertamente amplio y complejo, la importancia del conocimiento colectivo que aporta un panel de expertos heterogéneo es evidente. Por ello, se propone un panel compuesto por un número relevante de expertos (26), que pertenecen a los sectores del turismo y la comunicación, tanto en su vertiente académica como empresarial e institucional.

La muestra de expertos se elaboró teniendo en cuenta los criterios de nivel de conocimientos y experiencia, capacidad predictiva, afectación al objeto de investigación, grado de motivación, ámbito geográfico y pertenencia al sector de referencia (Blanco, 2014). Así, para seleccionar a los expertos se tuvo en cuenta su grado de conocimiento sobre el objeto de estudio y su experiencia tanto profesional como académica, además de su posible clasificación en al menos³⁴⁷ uno de los siguientes grupos:

- Investigadores y profesores universitarios en el área del comunicación y/o turismo.
- Responsables de proyectos u organizaciones turísticas relacionados con las facetas que intervienen en el negocio turístico, especialmente el hotelero.
- Especialistas en marketing y comunicación, especialmente en el entorno online y/o en el turismo.

Se eligieron dichos grupos debido a su amplio vínculo con el sector turístico y hotelero así como poder arrojar luz sobre el objeto de estudio desde múltiples perspectivas, lo que enriquece la investigación y, además, evita sesgos que podrían producirse si el panel estuviera constituido por los propios departamentos de comunicación de las cadenas hoteleras.

Tras identificar a varios expertos en la materia que cumplían los anteriores requisitos, 30 profesionales e investigadores respondieron positivamente en cuanto a su disponibilidad para participar en el panel Delphi de la presente tesis doctoral. Sin embargo, las respuestas a la primera ronda del cuestionario fueron enviadas por 28 expertos, de los cuales 26 respondieron también a la segunda y última ronda del cuestionario³⁴⁸. Por lo tanto, la participación efectiva de expertos ascendió a 26, esto es, un 92,86% de los expertos contactados en primer lugar.

³⁴⁷ Algunos expertos podrán ser englobados en más de un grupo al tratarse de profesionales e investigadores con una actividad y experiencia profusas.

³⁴⁸ Se solicitó a los expertos que respondieran a un cuestionario en tantas rondas como fueran necesarias para alcanzar el consenso, que en este caso fueron dos.

Tabla 75. Expertos contactados para la elaboración del panel Delphi

Ámbito	Contacto inicial	1er cuestionario	2º cuestionario (final)
Investigadores y profesores universitarios	10	10	10
Responsables de proyectos u organizaciones turísticas	10	9	7
Especialistas en marketing y comunicación	10	9	9
TOTAL	30	27	26

Fuente: Elaboración propia

La opinión de los expertos participantes en el panel Delphi nos permiten contrastar y depurar el modelo de transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web desde una perspectiva amplia y completa.

En el *Anexo II: Expertos participantes en el panel Delphi* se presenta la trayectoria de los 26 expertos que finalmente participaron de manera activa en la investigación, que fueron los siguientes.

Tabla 76. Panel final de expertos Delphi

Investigadores y profesores universitarios		
Dr. José Fernández Cavia	Director del Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra, coordinador del proyecto CODETUR "Comunicación online de los destinos turísticos".	
Dr. José María Cubillo	Director de MESIAS – Inteligencia de Marca, director dpto. de Dirección de Marketing (ESIC) y miembro del Consejo Científico de IMAT - Innovación en Marketing Turístico	
Dra. M ^a Dolores Flecha	Profesora del departamento de Turismo y Marketing de UDIMA, Universidad a Distancia de Madrid.	
Dr. José Manuel Hernández Mogollón	Profesor titular en la Universidad de Extremadura, coordina el Grupo de investigación MARKETUR, centrado en Marketing y Gestión Turística.	
Dra. María Isabel Míguez	Coordinadora y docente del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Vigo, e investigadora en comunicación y turismo.	
Dr. Pablo Antonio Muñoz	Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Salamanca e investigador sobre sector turístico y TIC, eWOM, entre otros.	
Dr. José Miguel Rodríguez	Catedrático de Organización de empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, coordinador y docente en el Grado en Turismo de esta universidad.	
Dr. Marcelino Sánchez	Profesor en la U. de Extremadura (Economía y Empresa), secretario general AECIT (expertos científicos turismo), y director técnico observatorio extremeño de turismo.	
Ramón Serrat	Profesor del Grado en Turismo CETT (centro internacional de formación y transferencia de conocimiento en hotelería y turismo) -Universidad de Barcelona.	
Dr. Alfonso Vargas Sánchez	Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Huelva, lidera la Red Hispano-Lusa de Investigadores en Turismo (REINTUR).	

Responsables de proyectos u organizaciones turísticas	
Rafael González	Socio Director en VIVential Value, Inteligencia Turística Online y proveedora de estudios de Identidad y Reputación como el Índice de Reputación Online “iRON”
Patrick Heuchenne	Co-fundador de Avantless para el turismo y marketing de contenidos, CMO Etourism Forum dando soporte a iniciativas de marketing digital en turismo
Rodrigo Martínez	Jefe de Proyectos ITH (Instituto tecnológico Hotelero)
Christoph Meirose	Director Global Paid Search SEM Expedia, una de las mayores OTAS a nivel mundial
Javier Nuevo Sánchez	Responsable de Marketing Online en Hospederías de Extremadura
Jesús Rodríguez Maseda	CEO de C&R Business Intelligence, consultora de Empresas del Sector Hotelero, fundador de SSSHOTELS (Hoteles Solidarios, Sostenibles, Smart), entre otros.
Vicente Romero Jiménez	Presidente de AEDH (Asociación Española de Directores de Hotel)
Especialistas en marketing y comunicación	
Mauricio Adalid	CEO The Apartment strategic communication, anteriormente fue director internacional de comunicación, branding, marketing y RR.PP. de Room Mate Hotels
Juan Carlos Aller	Especialista en marketing online y desarrollo web, ha estado al frente de proyectos para diversas empresas turísticas y cadenas hoteleras
María Fernanda Arenas	Consultora en comunicación turística online, dirige el curso de Experto en Comunicación turística 2.0 en la URJC
Javier Arruñada	Responsable comunicación en Minube, plataforma web y App de viajes sociales. Especializado en branding, medios sociales y los contenidos digitales en turismo.
Juan Carlos Losada	CEO El Hombre del Paraguas, agencia de publicidad especializada en storytelling para marcas, ha sido consultor en comunicación en turismo
Vilma Núñez Villanueva	Consultora de Marketing Estratégico, VP Bloonder Enterprise, es blogger en vilmanunez.com, blog de referencia sobre Marketing y Social Media
Emma Pla Rusca	Consultora en CETT (centro internacional de formación y transferencia de conocimiento en hotelería y turismo)
Nayra Ramos Darias	Especialista en brand marketing en el sector turístico y hotelero, con experiencia como consultora en el área de marketing online y offline
Ramiro Sueiro	Fundador y director creativo ejecutivo de Gestación, agencia de marketing digital

Fuente: Elaboración propia a partir de los expertos consultados

Cada uno de los expertos respondió a un mismo cuestionario hasta alcanzar el consenso mínimo predefinido respecto al conjunto de las respuestas del grupo. Dos rondas fueron suficientes para obtener una opinión consensuada y estable³⁴⁹ por los expertos del panel Delphi, siguiendo los criterios de Arregui, (1996), a la hora de finalizar las rondas.

349 Blanco (2014) define consenso como la convergencia de las estimaciones individuales, por lo que para alcanzarlo, las opiniones de los expertos han de presentar un grado aceptable de proximidad. Por otra parte, la estabilidad es la no variación estadísticamente significativa de las opiniones de los expertos en rondas sucesivas, independientemente del grado de consenso alcanzado, por ello, no implica el consenso del grupo, sino la escasa variación en las respuestas dadas por éste.

Tras realizar sus aportaciones en la primera ronda del cuestionario, en la segunda los expertos conocían la puntuación media del conjunto de los expertos, pudiendo con ello reajustar o replantearse sus respuestas iniciales.

5.2.2.1. Diseño del cuestionario

Además de una adecuada selección de los miembros del panel Delphi, la elaboración del cuestionario es clave para poder extraer conclusiones argumentadas y relevantes que nos permitan concluir en un modelo válido. Así, partiendo de las variables, parámetros e ítems inicialmente incluidos en el modelo propuesto en el apartado

5.2.1. *Diseño inicial del modelo*, se creó el cuestionario para cada una de las rondas realizadas.

La redacción del cuestionario es clara, sencilla y precisa, para evitar equívocos o malas interpretaciones en cuanto a su contenido. Los términos empleados son totalmente comprensibles para un experto en la materia, aunque se evitó emplear excesiva terminología académica y se definieron previamente todos los conceptos empleados para evitar la diversidad de interpretaciones, buscando con ello que todos los expertos tuvieran un conocimiento homogéneo respecto a los mismos.

La elaboración del cuestionario comprendió preguntas respecto a cada una de las variables independientes (correspondientes a los recursos intangibles identidad corporativa, RSC y reputación corporativa), así como los parámetros, desglosados en ítems, que las integran.

El cuestionario solicita la valoración de las variables, parámetros e ítems incluidos en el modelo inicial y, de esta manera, permite identificar en qué medida estos elementos contribuyen a la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web, pudiendo posteriormente depurar y ajustar el modelo en base a dichas valoraciones.

El cuestionario enviado a los expertos se tituló “Estudio prospectivo Delphi sobre los elementos que influyen en las marcas de las cadenas hoteleras españolas en el entorno online: sedes web”, pues es la marca la que cobra protagonismo en el cuestionario y configura la variable dependiente del modelo propuesto.

Las preguntas de ambos cuestionarios se diseñaron a partir de la literatura académica y su estructura se organizó en 3 bloques temáticos en torno a las variables descritas de Identidad corporativa, RSC y reputación corporativa, incluyendo los parámetros e ítems definidos en el modelo y extraídos teniendo para el experto un sentido lógico y reconocible.

En los cuestionarios se combinaron una mayoría de preguntas cerradas de tipo valoración, esto es, con posibles respuestas en escala de Likert del 1 a 5, siendo el valor 1 “totalmente en desacuerdo/ menor grado” y el valor 5 “totalmente de acuerdo/mayor grado”, con un punto intermedio (valor 3), en las que se dan varias opciones de respuesta, con algunas preguntas abiertas. Esto permite al experto más libertad en sus respuestas y, gracias a ello, además de suministrar información adicional sobre las cuestiones planteadas, se pueden descubrir aspectos no previstos relacionados con el tema que se investiga³⁵⁰.

350 Por ejemplo, en nuestro caso, fue destacable las indicaciones de varios expertos respecto a la escasa relevancia en el ámbito de las sedes web de elementos tradicionalmente intrínsecos a la cultura corporativa, como la misión y visión, que sí son importantes en otro tipo de herramientas y canales comunicativos.

Así los bloques I: IDENTIDAD CORPORATIVA, II: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA y III: REPUTACIÓN CORPORATIVA, estuvieron formados por los siguientes apartados:

- Definición de la variable independiente considerada en cada apartado.
- Una pregunta sobre la importancia de cada variable en la construcción de la marca (escala de Likert 1-menor influencia, 5-mayor influencia) “Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la [VARIABLE INDEPENDIENTE] influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web”
- Una valoración de cada uno de los parámetros de cada variable y su peso en la construcción de marca en el ámbito de las sedes web (escala de Likert 1-menor influencia, 5-mayor influencia) “Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la [VARIABLE INDEPENDIENTE] influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web”
- Una cuestión valorando si se estima oportuna la presencia de los indicadores de cada parámetro en la sede web de la cadena hotelera (escala de Likert 1- No ha de aparecer en ningún caso, 5 - Ha de aparecer en cualquier caso) “Indique en qué medida estos componentes de [PARÁMETRO] deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca”
- Un espacio destinado a las observaciones y opiniones acerca de cada variable, sus parámetros y/o las preguntas realizadas (respuesta libre)³⁵¹ “Observaciones respecto a las cuestiones del bloque sobre la [VARIABLE INDEPENDIENTE]. En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque”

Por otra parte, entre las debilidades que algunos autores encuentran en el método Delphi, están la dificultad para mantener la motivación y la fidelidad del panel (Navarro, 2011). Por ello, cada ronda del cuestionario requirió un tiempo de respuesta de medio de unos 15 minutos aproximadamente, evitando con ello que el experto se distraiga, sienta fatiga, etc. y ello repercuta negativamente a la calidad de sus respuestas o le induzca a no terminar el cuestionario.

La herramienta empleada para la creación del cuestionario Delphi fue Google Forms. La difusión y respuesta al cuestionario, se llevó a cabo en sus dos rondas también por esta vía, para facilitar al experto el acceso al mismo, completarlo de manera ágil y una mayor conveniencia y adaptación a su disponibilidad horaria. Esta herramienta también permite una recepción inmediata de las respuestas. De esta forma se facilitó la participación colectiva, la retroalimentación de resultados y el análisis y procesamiento de los datos obtenidos.

Los cuestionarios empleados se encuentran en el *Anexo III*: Cuestionario y pueden consultarse online en los siguientes enlaces.

- Enlace cuestionario primera fase: <https://goo.gl/wDgXfM>.
- Enlace cuestionario segunda fase: <https://goo.gl/dPyP0n> ³⁵²

351 Al igual que en Anaya (2014), se consideró que las variables que no pueden ser observadas directamente o no se les puede asignar una cuantificación directa (Ajzen, 2002 en Anaya, 2014) debido a la subjetividad con la que es posible y necesario responder a algunas de las cuestiones propuestas, por ello, se incluyó un apartado para las observaciones y comentarios libres de los expertos sobre cada variable y/o las preguntas realizadas en torno a la misma.

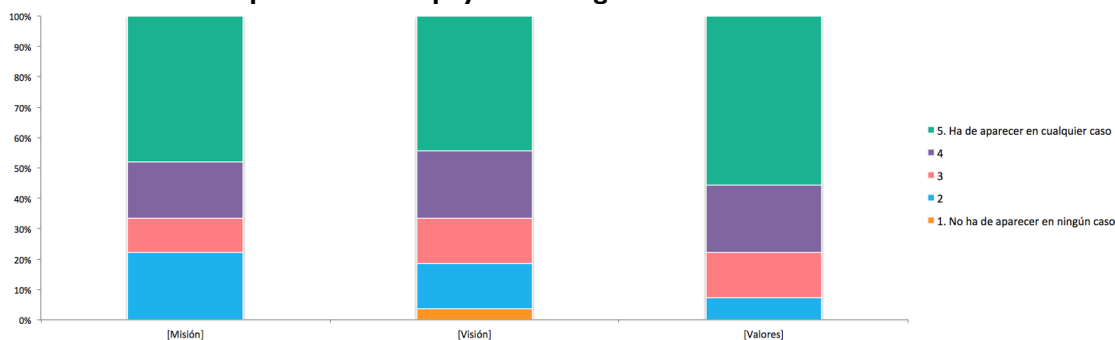
352 Cada experto recibió un enlace personalizado en el que sus respuestas ya estaban pre-marcadas y podían ser modificadas. Ejemplo de cuestionario individual de uno de los expertos: <https://goo.gl/3vXH6n>

Buscando también una implicación efectiva de los expertos seleccionados, las dos oleadas estuvieron cercanas en el tiempo. Por ello, el primer envío del cuestionario y recepción de las respuestas se realizó del 1 al 7 de Julio de 2015. Tras procesar y recopilar los datos en un tiempo considerable menor al que hubiera conllevado un cuestionario realizado con otras herramientas, el segundo y último envío se hizo del 10 al 26 de Julio.

Los datos recopilados y registrados en ambas rondas del cuestionario fueron sometidos a un procedimiento de tabulación y análisis obteniéndose con ello resultados contrastables.

Tras recibir los cuestionarios de la primera ronda, se procedió a analizar todas las respuestas y tras ello se envió una segunda ronda u ola, en la que se entregó de nuevo el cuestionario a cada uno de los expertos, incluyendo esta vez sus respuestas en la primera ronda, así como la puntuación media obtenida en cada una de las cuestiones según el conjunto de respuestas obtenidas de los participantes en el panel, la desviación típica y un gráfico de apoyo con los porcentajes de respuestas (como el que se muestra, a modo de ejemplo, en el gráfico siguiente). Gracias a ello, los expertos pudieron plantear de nuevo sus respuestas contando esta vez con información cuantitativa y relevante del conjunto de respuestas dadas por el grupo, retroalimentándose de esta forma con opiniones individuales y colectivas.

Figura 76. Ejemplo de gráfico resumen de respuestas empleado como apoyo en la segunda ronda del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

En la segunda ronda del cuestionario se decidió emplear tanto la media aritmética y la desviación típica como el gráfico de apoyo ya que se trata de referencias estadísticas que simplifican que el experto procese la información de las respuestas dadas por el conjunto en la primera ronda. No obstante, se les recordó, definió y explicó previamente estos conceptos de estadística básica³⁵³ antes del inicio del segundo cuestionario). Sin embargo, en el procesamiento de datos a nivel de investigación nos basamos en el rango intercuartílico, el rango intercuartílico relativo y su variación en las dos rondas, como veremos en el próximo apartado (5.2.3.)

353 Las definiciones dadas fueron: MEDIA ARITMÉTICA SIMPLE: valor obtenido al sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total. DESVIACIÓN TÍPICA: nos permite conocer en qué medida los datos se desvían, en promedio, de la media aritmética. Así, la diferencia entre cada valor observado y la media es la desviación. Por ejemplo, dadas dos muestras (0, 7, 14) y (6, 7, 8) cada una tiene una media de 7 pero sus desviaciones son 7 y 1 respectivamente. GRÁFICO CON PORCENTAJES: para un apoyo visual de las respuestas del conjunto de los expertos al primer cuestionario, se ofrecen los porcentajes de cada valor en cada una de las cuestiones.

Se decidió no incluir dichas medidas en el segundo cuestionario ya que, probablemente, no podrían ser considerados por la mayoría de los expertos sin una explicación detenida y profusa que podría conllevar cierta confusión para aquellos individuos menos familiarizados con estos conceptos estadísticos más avanzados; empleándose la media, desviación típica y gráfico resumen de respuestas en su lugar para simplificar el proceso.

Tras recopilar las respuestas al segundo cuestionario, de nuevo se analizaron los resultados y, comprobado el grado de consenso alcanzado, se observó que efectivamente se había llegado al grado de consenso y estabilidad³⁵⁴ deseados para finalizar las rondas del cuestionario siguiendo el método Delphi, dándose por concluido el mismo. Una vez reunidos y analizados todos estos datos, se obtuvieron los resultados que permitieron redefinir y validar el modelo inicialmente propuesto.

5.2.3. Definición del modelo y posturas adoptadas

Tras analizar los resultados obtenidos en las sucesivas rondas del cuestionario realizado a los expertos del panel Delphi, se establece un modelo de transmisión de los mensajes marca para su observación en cada una de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas.

Los resultados del panel Delphi permitieron detectar cuáles de las variables, parámetros e ítems propuestos en el modelo inicial podían ser validados según el consenso de los expertos y, por lo tanto, incluirse en el modelo final.

Para determinar la relevancia de un ítem, se estableció que este tendría que obtener una puntuación media de 2,5 o más, siendo 5 el valor máximo obtenible. Para la fijación de dicho límite se consideró que aquellos ítems realmente relevantes para los expertos serían aquellos que hubiera alcanzado al menos la mitad de la puntuación máxima obtenible. Se buscaba con ello incluir solo aquellos ítems claramente relevantes y depurar el modelo lo máximo posible, dado el dinamismo de las sedes web (generado por su actualización o modificación contante), en las que ítems superfluos dificultarían el proceso posterior de análisis de contenido.

Los resultados de los cuestionarios fueron analizados a través de cálculos estadísticos de tendencia central como la mediana (Me) y de posición como los cuartiles (Q1, Q2 y Q3)³⁵⁵. Estos permitieron revelar información acerca de la distribución de las respuestas del grupo de expertos. Asimismo se emplearon medidas de dispersión como el rango intercuartílico (RI) y la desviación típica. Estos datos se obtuvieron usando las funciones avanzadas de estadística del programa Microsoft Excel.

Hemos decidido emplear estas medidas estadísticas basándonos, principalmente, en las investigaciones realizadas a través del método Delphi por Ayastui, Alonso y Arrinaga (1996), Soliño (2004), Pérez et al (2007), Zapata y Ebrero (2010), Segui y Server (2010), Pérez y Pérez (2014) y Blanco (2014).

354 La estabilidad se toma como criterio para la finalización del proceso e implica la no variación significativa de las opiniones de los/as expertos/as en rondas sucesivas, independientemente del grado de consenso alcanzado de forma grupal, no individual.

355 La mediana (Me) se corresponde con el cuartil 2 (Q2).

Así, se estima que se ha alcanzado el consenso en una cuestión gracias al rango intercuartílico (RI). Este rango se basa en la distancia existente entre cuartiles³⁵⁶, esto es, dividiendo los valores de la muestra en cuatro partes (corresponden a los cuartiles 1 (0,25); 0,50 (2) y 0,75 (3)). Así, el RI tiene en cuenta la diferencia entre los valores de respuesta del tercer (Q3) y el primer cuartil (Q1), es decir cuando $[Q3-Q1]$, es igual o menor a un número dado. En nuestro caso se decidió que el RI tendría que alcanzar un valor igual o menor a 1,5., aumentando en medio punto el valor otorgado de manera arbitraria en la investigación de Blanco (2014).

Como criterio de medida del grado de consenso, consideramos el rango intercuartílico relativo. El rango intercuartílico relativo³⁵⁷ ($RIR = Q3 - Q1/Me$) revela el grado de dispersión de las respuestas (Zapata y Ebrero, 2010). Se asume que existe consenso en el presente estudio, cuando la variación del rango intercuartílico relativo (RIR) es menor que 0,5 en valor absoluto ($VRIR \leq |0,5|$), como en la investigación de Zapata y Ebrero (2010)³⁵⁸.

Respecto al grado de estabilidad (criterio para la finalización del cuestionario independiente del grado de consenso alcanzado por los expertos), este se obtuvo utilizando como indicador la variación del rango intercuartílico relativo (Vr) de la distribución de las respuestas entre las dos rondas sucesivas del cuestionario. El Vr viene dado por la diferencia entre los RIR de las dos rondas ($VrK = RIRk - RIRk-1$).

Así, se cuantifica el grado de variación de los parámetros representativos de la distribución de las respuestas de un cuestionario respecto del anterior. El criterio seleccionado para que se cumpla la condición de estabilidad, es que la variación debe estar entre ± 1 , es decir, en el intervalo $(-0,5 \leq Vr \leq 0,5)$ ³⁵⁹. Esto es, si los coeficientes alcanzan un valor de 0,5 se considera que se pueden parar y dar por finalizadas las rondas del cuestionario y que existe, siguiendo a Pérez et al. (2007), el grado de estabilidad adecuado para ello.

Finalmente, a modo de apoyo, también consideraremos la desviación típica, (incluida en la segunda ronda el cuestionario a expertos para facilitar a estos el procesamiento y comprensión de las respuestas dadas por el conjunto del panel en la primera ronda), pero que solo nos servirá como criterio complementario para justificar las posturas adoptadas en aquellos ítems en los que los resultados fueron más dispares.

Tras analizar los resultados obtenidos en los cuestionarios, especialmente en la segunda ronda, a continuación se marcan aquellos ítems que no cumplen con los requisitos

356 "Los cuartiles, vendrían a ayudar también en la visión del grado de dispersión de las respuestas. El cuartil 1 (Q1), que es igual al percentil 25, que sería el valor que deja el 25% de las respuestas por debajo de ella y el 75% por encima. El cuartil 3 (Q3), es igual al percentil 75, que sería el valor que deja el 75% de las respuestas por debajo de ella y el 25% por encima. Es decir entre Q1 y Q3, se situaría la mitad central de las respuestas obtenidas" (Astigarraga, 2003:6).

357 Si $RIR <$ valor predeterminado se considera que existe consenso. Así, el grado de consenso de las estimaciones individuales se alcanza cuando las opiniones presentan un rango intercuartílico bajo, como vemos en Pérez et al (2007), Zapata y Ebrero, (2010). "El RIR se utiliza con preferencia sobre el rango intercuartílico absoluto (RI), para que el medidor del nivel de consenso pueda reflejar la dispersión de las respuestas, relativizada por el nivel que alcanza el valor de tendencia central. De esta manera, podemos establecer un límite de aceptabilidad único para todas las variables consideradas en las diferentes preguntas" (Ayastui, Alonso y Arrinaga, 1996:18)

358 Con el RIR, la medida de dispersión es relativizada por la información recogida en la media (M). Además, el RIR no tiene en cuenta los valores extremos, tratando de eliminar la influencia de los mismos, como vemos en Ayastui, Alonso y Arrinaga (1996) y Seguí y Server (2010).

359 "Si el consenso se persigue como objetivo y se repite el proceso hasta conseguirlo, se corre el peligro de ignorar la presencia de corrientes de opinión distintas y de forzar demasiado a los/as expertos/as hacia la convergencia" (Pérez et al., 2007:33)

estipulados de relevancia (puntuación media de 2,5 o más) y consenso ($Q3-Q1=0 \leq 1$ y $RIR < 0,50$) y que, por lo tanto, son descartados.

Tabla 77. Identidad corporativa: depuración del modelo a través de datos estadísticos

		Relevancia otorgada expertos	Desviac. típica	Rango intercuartílico (RI)	Rango intercuartílico relativo (RIR)
Variable independiente	Identidad corporativa	4,31	0,55	1	0,25
Parámetro	Identidad visual corporativa	4,35	0,85	1	0,20
Ítems	<i>Logotipo/símbolo</i>	4,58	0,50	1	0,20
	<i>Slogan</i>	4,46	0,65	1	0,20
	<i>Colores</i>	4,35	0,80	1	0,22
	<i>Tipografía</i>	4,08	0,80	2	0,50
	<i>Normas de aplicación de la identidad visual</i>	2,35	1,19	2	0,67
Parámetro	Trayectoria de la cadena	3,65	0,98	1,25	0,31
Ítems	<i>Historia</i>	3,81	0,90	1	0,25
	<i>Lugar de origen</i>	3,15	0,88	1,25	0,42
	<i>Fundador</i>	2,85	0,88	1	0,33
Parámetro	Cultura corporativa	3,54	0,76	1	0,33
Ítems	<i>Misión</i>	3,69	1,19	2,25	0,56
	<i>Visión</i>	3,77	1,21	2	0,50
	<i>Valores</i>	4,15	0,97	1,25	0,31
Parámetro	Estructura de la cadena y sus marcas	3,42	0,70	1	0,25
Ítems	<i>Unidades de negocio, divisiones</i>	3,31	0,88	1	0,33
	<i>Organigrama</i>	2,92	1,06	2	0,67
	<i>Portfolio y extensiones de marca</i>	3,58	0,90	1	0,33
Parámetro	Estrategia corporativa	3,58	0,81	1	0,25
Ítems	<i>Presencia en el mercado</i>	4,15	0,83	1	0,25
	<i>Formas de expansión</i>	3	0,89	2	0,67
Parámetro	Establecimientos de la cadena	4,04	1	2	0,50
Ítems	<i>Tipología de los establecimientos</i>	4,42	0,70	1	0,20
	<i>Categoría y características principales</i>	4,35	0,80	1	0,20
	<i>Marca-establecimiento destacado</i>	4,23	0,71	1	0,25

Fuente: Elaboración propia

Hemos de aclarar que el modelo se ha depurado en base a acotar los ítems incluidos en el mismo ya que parámetros y variables han sido considerados de manera consensuada lo suficientemente relevantes en todos los casos para que se mantengan en el mismo, como vemos en la tabla anterior.

Por lo tanto, dentro de la variable independiente identidad corporativa y los parámetros que la conforman, se han eliminado los siguientes ítems del modelo inicialmente propuesto:

- Tipografía. El rango intercuartílico (2) y RIR (0,50) hace que este ítem sea descartado por no cumplir el criterio establecido de consenso.
- Normas de aplicación de la identidad visual. Se descarta este ítem por presentar una baja puntuación (2,85) otorgada por los expertos. Además, al presentar un rango intercuartílico de 2, RIR de 0,67 y una alta dispersión (1,19) se confirma su descarte al no cumplir el criterio de relevancia ni el de consenso.
- Organigrama. Tanto la baja relevancia (puntuación media de 2,92) como el bajo consenso (rango intercuartílico de 2, RIR de 0,67, dispersión de 1,06) hace que descartemos el ítem.
- Formas de expansión. Al no cumplir el criterio de consenso (rango intercuartílico de 2 y RIR de 0,67) se decide descartar este ítem.
- Misión y Visión. Ambos ítems han descartado al no cumplir el criterio establecido de consenso teniendo un rango intercuartílico mayor a dos y RIR mayor de 0,50, sumado a la alta desviación mayor a uno. La diversidad de posturas se explica ya que, como observa el experto Pablo Antonio Muñoz Gallego en el cuestionario Delphi: “misión, valores, visión (ambición), o estrategia, se suelen señalar de forma muy general, sin que ayude a distinguir verdaderamente una empresa de otras,... se transforman en lugares comunes, en mensajes repetidos..... a eso hay que dedicarle poco espacio web y más a aspectos diferenciales”. No obstante, la alta relevancia otorgada por los expertos a los valores así como una dispersión menor, hace que mantengamos este ítem para definir la cultura corporativa en la web, a la vez que evitamos mantener aquellos donde hay un consenso menor.

Tabla 78. RSC: depuración del modelo a través de datos estadísticos

		Relevancia otorgada expertos	Desviación	Rango intercuartílico	Rango intercuartílico relativo
Variable independiente	RSC	3,85	0,67	0,25	0,06
Parámetro	Dimensión económica	3,23	0,82	I	0,33
Ítems	Resultados económico-financieros	2,69	0,79	I	0,33
	Auditorías externas	2,69	0,88	I	0,33
Parámetro	Dimensión social	3,73	0,72	I	0,25
Ítems	Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones,...	4,12	0,65	I	0,25
	Pactos y compromisos públicos adquiridos	3,81	0,94	2	0,50
	Prácticas de respeto a la cultura local	4,27	0,72	I	0,25
Parámetro	Dimensión medioambiental	3,88	0,65	I	0,25

Ítems	<i>Consumo energético y emisiones</i>	4,08	0,89	1	0,25
	<i>Eco-etiquetas</i>	4,19	0,75	1	0,25
	<i>Certificaciones</i>	4,12	0,77	1	0,25
Parámetro	Desempeño de la organización	3,27	0,72	1	0,33
Ítems	<i>Código ético y de buenas prácticas</i>	4,12	0,65	1	0,25
	<i>Políticas de conciliación y género</i>	4,08	0,80	2	0,50
	<i>Memoria RSC</i>	3,92	0,80	2	0,50

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el ejemplo anterior, se han eliminado los siguientes ítems de la variable independiente RSC y sus parámetros:

- Pactos y compromisos públicos adquiridos. Al no cumplir el criterio establecido de consenso al presentar un rango intercuartílico de 2 y RIR de 0,5, se descarta este ítem. Es probable, además, que otros formatos como las noticias en medios suelen ser más frecuentes para dar a conocer este tipo de cuestiones, por lo tanto, sería un ítem difícil de medir en una web que no contara con una sala de prensa online o un apartado específico.
- Políticas de conciliación y género. Descartamos este ítem al no cumplir el criterio de consenso al presentar un rango intercuartílico igual a 2 y RIR de 0,5.
- Memoria RSC. Por último, tampoco tenemos en consideración este ítem ya que presentar un rango intercuartílico de 2 y RIR de 0,5. Posiblemente la memoria, al ser un documento en sí mismo, pueda ser un apartado incluido en la web en lugar de una herramienta comunicativa por sí misma, como ocurre con el formato impreso³⁶⁰.

Tabla 79. Reputación corporativa: depuración del modelo a través de datos estadísticos

		Expertos	Desv	RI	RIR
Variable independiente	Reputación corporativa	4,27	0,72	1	0,25
Parámetro	Reconocimientos públicos	4,08	0,74	1	0,25
Ítems	<i>Premios recibidos</i>	4,04	0,66	0	0,00
	<i>Monitores de reputación</i>	3,85	0,73	1	0,25
	<i>Rankings de reputación</i>	4,08	0,80	1	0,25
Parámetro	Distintivos	3,96	0,72	0	0,00
Ítems	<i>Sellos de confianza online (reservas)</i>	4,19	0,90	1,25	0,31

360 En este sentido, D. Patrick Heuchenne, experto participante en el panel Delphi, indica en los comentarios del cuestionario "la idea que la identidad corporativa y sus manuales hayan sido siempre un corsé para la comunicación de marca - es un hecho que la comunicación digital ha podido transformar. La marca, su concepto y la comunicación de la misma han podido ganar con el tiempo en expresividad, por lo tanto liberarse de ciertas ataduras clásicas de la comunicación corporativa".

	<i>Sellos de calidad</i>	4,27	0,83	1	0,25
	<i>Monitores de empleo</i>	4	0,85	2	0,50
Parámetro	Recomendaciones y referencias	4,23	0,99	1	0,22
Ítems	<i>Referencias de portales de opinión</i>	4,27	0,78	1	0,25
	<i>Referencias de guías de viaje</i>	4	0,94	2	0,50
	<i>Testimonios directos de clientes</i>	4,46	0,86	1	0,20
	<i>Experiencias empleados</i>	3,65	1,06	1,25	0,31

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se han eliminado los siguientes ítems que componían originalmente la variable independiente reputación corporativa y sus consiguientes parámetros:

- Monitores de empleo. Descartamos este ítem al no cumplir el criterio de consenso al presentar un rango intercuartílico igual a 2 y RIR de 0,5.
- Referencias de guías de viaje. Por último, tampoco tenemos en consideración este ítem ya que presentar un rango intercuartílico de 2 y RIR de 0,5.

De esta forma, tras eliminar los ítems marcados en las tablas anteriores, se obtiene el modelo válido para el análisis de la transmisión los mensajes de marca a través de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas, que presentamos a continuación.

Tabla 80. Modelo final de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas

Variable dependiente	Variables independientes	Parámetros	Ítems	Indicadores
La transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas	Identidad corporativa	Identidad visual corporativa	Logo/Símbolo Eslogan Colores	Existencia de mensajes claros
		Trayectoria de la cadena	Historia Lugar de origen Fundador	Ubicación de los mensajes
		Cultura corporativa	Valores	Adaptación de los mensajes a los stakeholders
		Estructura de la cadena y sus marcas	Organización Portfolio y extensiones de marca	Traducción de los mensajes Refuerzo con datos Refuerzo con

		Estrategia corporativa	Presencia en el mercado (nacional o internacional)	contenidos audiovisuales Interactividad
		Establecimientos hoteleros	Tipología Categoría y características principales Marca- establecimiento destacado	
RSC		Dimensión económica	Resultados económico-financieros Auditorias externas	
		Dimensión social	Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones... Prácticas de respeto a la cultura local	
		Dimensión medioambiental	Consumo energético y emisiones CO2 Eco etiquetas Certificaciones	
		Desempeño de la organización	Código ético y de buenas prácticas	
Reputación corporativa		Reconocimientos públicos	Premios recibidos Monitores de reputación Rankings de reputación	
		Distintivos de desempeño	Sellos de confianza online (reservas) Sellos de calidad	
		Recomendaciones y referencias de terceros	Referencias de portales de opinión Testimonios directos de clientes Experiencias empleados	

Fuente: Elaboración propia

5.3. Fase II: Análisis de las sedes web

En esta segunda fase se plantea la observación de las sedes web cada una de las cadenas hoteleras acotadas en el apartado 1.3.2. *Principales cadenas hoteleras españolas en la actualidad: El ranking Hosteltur*, siguiendo el modelo depurado anteriormente.

El análisis de contenido conlleva la aplicación de una plantilla de análisis basada en dicho modelo a una muestra de 35 sedes web, obtenidas tras un proceso previo de selección dentro de las 25 principales cadenas hoteleras españolas. Dicha plantilla permitirá valorar los mensajes relativos a las variables, parámetros e ítems en función del grado de cumplimiento los indicadores contenidos en el modelo.

Así, se realiza un análisis de contenido³⁶¹ mediante el cual se procede a la observación, registro y medición de cada variable independiente, con sus parámetros y los correspondientes ítems que los conforman, en función de un sistema de puntuación especialmente diseñado para la investigación y basado en los indicadores previamente definidos en el apartado 5.2.1.3. *Indicadores*.

Finalmente, al no tener todos los componentes del modelo el mismo peso específico, es necesario considerar la valoración de los expertos, previamente manifestada en el cuestionario Delphi. De este modo, se ponderan variables independientes, parámetros e ítems en función de la mayor o menor relevancia de los elementos que posibilitan la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras.

5.3.1. Selección de la muestra y unidades de análisis

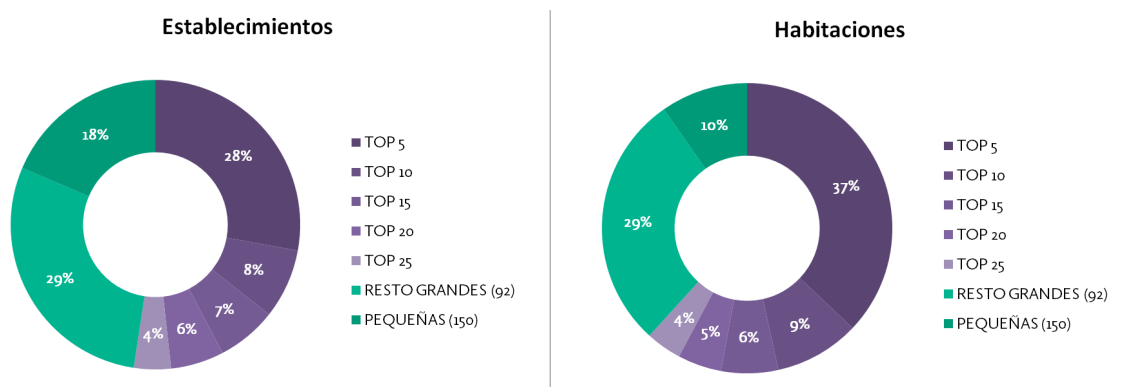
Las unidades de análisis son los mensajes textuales, visuales y audiovisuales, mostrados en las sedes web de las cadenas hoteleras. Como justificamos en el apartado 1.3.2. *Principales cadenas hoteleras españolas en la actualidad: El ranking Hosteltur*, por su relevancia y validez partimos de los rankings Hosteltur³⁶² de las principales cadenas hoteleras españolas, que hacen referencia a datos objetivos respecto a tamaño (número de habitaciones y establecimientos), facturación y presencia internacional.

Como se explica en dicho apartado, a partir de los puestos obtenidos en el ranking de cadenas hoteleras españolas Hosteltur durante los últimos 5 años (periodo 2010-2014), tomamos como referencia las 25 primeras cadenas hoteleras. Como vemos en el siguiente gráfico, que representa su tamaño, tanto en número de establecimientos como de habitaciones, sobre el total de las cadenas hoteleras (267)³⁶³ analizadas en dichos rankings, tienen una gran representatividad respecto al global, ya que solo entre ellas representan a más de la mitad del sector, lo que es oportuno y también nos permitirá extrapolar resultados.

361 Es necesario puntualizar que la presente tesis se centra exclusivamente en los contenidos de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas, aunque no hemos de olvidar que el resto de características de las sedes web que veíamos en el apartado 4.3.3. Sedes web (navegación, estética y búsqueda) también influyen en el cumplimiento de objetivos y en la satisfacción de sus públicos, puesto que modelan la comunicación entre usuario y la cadena hotelera.

362 Se trata de un referente generalizado tanto para los medios de comunicación como para las propias empresas en lo que los principales grupos hoteleros españoles se refiere.

363 Siguiendo el criterio de Hosteltur se consideran tanto cadenas hoteleras de más de 10.000 habitaciones o "grandes" como menores o "pequeñas".

Figura 77. Relevancia de las 25 primeras cadenas hoteleras españolas

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, hemos introducido en el apartado 3.3.3.3. *Sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas* las webs de estas. Recordamos que entre las 25 cadenas hoteleras seleccionadas podemos apreciar varios tipos de situaciones diferentes en lo que a sus sedes web se refiere:

- Cadenas hoteleras que presentan una sede web principal, orientada más al marketing y a las reservas, y por otro una web específicamente corporativa.
- Cadenas hoteleras con una sola sede web, con información tanto comercial como corporativa (en color verde).
 - Cadenas hoteleras con una sede web principal más orientada al marketing y comercialización pero, dentro de ella, un apartado (página) específico con información corporativa.
- Cadenas hoteleras que presentan una sede web principal, y una web específicamente corporativa por otro, sin embargo esta web corporativa pertenece a un grupo empresarial en el que hay empresas de diverso tipo: restauración, construcción, etc.

En nuestro caso, analizaremos tanto las cadenas que presentan una sede general más enfocada a la comercialización y otra sede corporativa, como aquellas que presentan una única sede web, tanto con la información corporativa en una página específica como sin ella. No obstante, descartaremos analizar las sedes con información corporativa de grandes grupos cuando estos incluyen y hacen énfasis en empresas que se alejan del negocio hotelero.

En los casos concretos de las cadenas Iberostar y Vincci, podemos encontrar una sede web general más comercial y un microsite específicamente corporativo, en el caso Iberostar apelando directamente a la experiencia de marca y en el de Vincci a la sostenibilidad.

Por otra parte, AC hotels by Marriot presenta la sede www.achotels.marriott.com, web de la cadena originalmente española AC dentro del grupo estadounidense Marriot, como web general y www.achotelscorporate.com como web específicamente corporativa. Finalmente, en el ranking Hosteltur vemos como en el caso del grupo Piñero incluye dos marcas diferenciadas (es el único caso dentro del top 25): Hoteles Piñero y Bahía Príncipe, por lo que analizaremos ambas webs corporativa, así como la corporativa del grupo.

Así, la muestra estaría finalmente constituida por las 35 webs que se indican a continuación.

Tabla 81. Unidades de análisis: muestra final de las webs a analizar³⁶⁴

	Cadena	Web
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL comercial	www.melia.com
2	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL corporativa	www.meliahotelsinternational.com
3	NH HOTELES	www.nh-hotels.com
4	NH HOTELES corporativa	www.corporate.nh-hotels.com
5	GRUPO HOTUSA	www.hotusa.com
6	GRUPO HOTUSA corporativa	www.grupohotusa.com
7	AC HOTELS BY MARRIOTT	www.achotels.marriott.com
8	AC HOTELS BY MARRIOTT corporativa	www.achotelscorporate.com
9	RIU HOTELS & RESORTS	www.riu.com
10	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	www.barcelo.com
11	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS corporativa	www.grupoiberostar.com
12	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS site comunicación	www.inside.iberostar.com
13	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS comercial	www.iberostar.com
14	PALLADIUM HOTEL GROUP	www.palladiumhotelgroup.com
15	H10 HOTELS	www.h10hotels.com
16	GRUPO PIÑERO Piñero Hoteles	www.pinerohoteles.com
17	GRUPO PIÑERO Bahía Príncipe	www.bahia-principe.com
18	GRUPO PIÑERO corporativa	www.grupo-pinero.com
19	PRINCESS HOTELS	www.princess-hotels.com
20	HOTELES CATALONIA	www.hoteles-catalonia.com
21	BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	www.belivehotels.com
22	BEST HOTELS	www.besthotels.es
23	GRUPO BLUEBAY	www.bluebayresorts.com
24	PLAYA SENATOR	www.playasenator.com
25	LOPELAN HOTEL GROUP	www.lopesan.com
26	HOTELES GLOBALES	www.hotelesglobales.com
27	GRUPOTEL	www.grupotel.com
28	PARADORES	www.parador.es
29	OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	www.occidentalhotels.com
30	HIPOTELS	www.hipotels.com
31	GRUPO PLAYA SOL	www.grupoplayasol.com
32	ALLSUN HOTELS	www.allsun-hotels.com
33	ALLSUN HOTELS corporativa	www.grupoalltours.es
34	VINCCI HOTELES	www.vinccihoteles.com
35	VINCCI HOTELES corporativa	www.sostenibilidad.vinccihoteles.com

Fuente: Elaboración propia

Una vez delimitadas las sedes web que estudiaremos en el análisis de contenido, procedemos a definir cómo realizaremos el mismo y cómo mediremos las variables, parámetros e ítems a partir de los indicadores que componen el modelo de transmisión de los mensajes de marca.

³⁶⁴ En las cadenas Iberostar o Vincci, se da el caso de una sede web general más comercial y un microsite específicamente corporativo, en el caso Iberostar apelando directamente a la experiencia de marca y en el de Vincci a la sostenibilidad. Por otra parte, AC hotels by Marriot presenta la sede www.achotels.marriott.com, web de la cadena originalmente española AC dentro del grupo estadounidense Marriot, como web general y www.achotelscorporate.com como web específicamente corporativa. Finalmente, en el ranking Hosteltur vemos como en el caso del grupo Piñero.

5.3.2. Escalas de medición empleadas

Para realizar el análisis de contenido es necesario, en primer lugar, establecer una serie de reglas para el registro y medición de los datos obtenidos en esta fase. Se trata, en definitiva, de hacer un esfuerzo previo en la definición de escalas de medición para los indicadores, lo que nos permitirá posteriormente agilizar el trabajo de observación. Por ello, a continuación se establecen unas reglas de numeración o recuento que se aplicarán al análisis de cada una de las 35 sedes web acotadas en el caso de las principales 25 cadenas hoteleras españolas.

Estas reglas se basarán en el valor otorgado a los indicadores definidos siguiendo las tesis de Castillo (2007), así como el indicador adicional a estos “interactividad”. Por lo tanto, mediremos los indicadores definidos en el apartado 5.2.1.3. *Indicadores* como se detalla a continuación:

Presencia de mensajes claros

Como habíamos visto en el apartado 5.2.1.3. *Indicadores*, se observa la existencia de mensajes expresados explícitamente o que aparecen de manera implícita, pero siempre de manera ciertamente clara. Así, cuanto mayor claridad y contundencia manifieste el mensaje, mayor será la puntuación otorgada (Castillo, 2007). De esta forma, si el mensaje está implícito tendrá una puntuación de 1, un 2 si se trata de un mensaje manifiesto (explícito) y un 3 si es un mensaje reforzado, esto es, en el que la información se presenta de manera destacada, contando con un storytelling elaborado, una presentación concisa, un resumen o esquema final,...

Tabla 82. Escala de medición del indicador “presencia de mensajes claros”

Puntuación otorgada	
0	No hay mensaje claro
1	Mensaje implícito
2	Mensaje manifiesto (explícito)
3	Mensaje reforzado

Fuente: Elaboración propia

En necesario incidir en que este indicador es el punto de partida de los siguientes, pues si no existen mensajes claros (valorado con 0), no tiene sentido valorar el resto de variables (por ejemplo, si no hay mensaje, este no podrá ser adaptado o traducido).

Ubicación de los mensajes

La ubicación de los mensajes se refiere a su localización dentro de la estructura jerárquica de la sede web. Siguiendo a Castillo (2007), quien a su vez hace referencia a Lynch y Horton (2004), dicha estructura establece el número de pasos que se necesitan para acceder a un determinado contenido. Cuanto más profundo sea el nivel donde se encuentre la información, mayor será el número de pasos (clics) a dar para acceder a él y menor será la posibilidad de que el público acceda a ella (Nielsen, 2000). A continuación se indica la puntuación otorgada en función del nivel de acceso, considerando una mayor puntuación si el contenido es accesible con un menor número de pasos.

Tabla 83. Escala de medición del indicador “ubicación de los mensajes”

Puntuación otorgada	
0	Acceso desde el cuarto nivel o inferior
1	Acceso desde el tercer nivel
2	Acceso desde el segundo nivel
3	Acceso desde la página principal

Fuente: Elaboración propia

Es necesario apuntar que con “acceso desde la página principal” nos referimos a que es posible acceder al contenido o ver un resumen desde la página inicial (home web)³⁶⁵, no que este contenido se encuentre necesariamente plasmado en su totalidad en dicha página sin necesidad de navegación.

Adaptación de los mensajes a los grupos de interés (stakeholders)

Con este indicador nos referimos a la capacidad de personalización y de adaptación de los mensajes a cada grupo de usuarios. Siguiendo a Castillo (2007) y Blanco (2014), el valor del mensaje aumenta si este se presenta de manera personalizada en función del público objetivo de dicho mensaje, adaptándose a las características e intereses de cada uno de estos públicos. Así, los registros, e incluso los contenidos que han de emplearse en cada caso, pueden variar sensiblemente en función del público de interés (Blanco, 2014). La puntuación que se establece en el análisis de este indicador tendrá en cuenta que existe adaptación de los mensajes a los stakeholders cuando hay una elaboración de los contenidos específicamente diseñada para cada grupo de interés.

Tabla 84. Escala de medición del indicador “adaptación de los mensajes”

Puntuación otorgada	
0	Sin adaptación a stakeholders
1	Consideración de perfiles, pero no adaptación de los mensajes
2	Adaptación de mensajes a stakeholders
3	Consideración de perfiles y adaptación de los mensajes

Fuente: Elaboración propia

Vemos como en la puntuación se incluye la consideración de perfiles, esto es, secciones específicas para cada tipo de público, que albergan contenidos que pueden resultar de interés para cada uno de ellos (Castillo, 2007).

Si los mensajes expuestos no están elaborados de manera específica para el grupo, se trataría del caso en el que un mismo contenido aparece, sin alteración alguna, en secciones dirigidas a distintos perfiles (Castillo, 2007), es decir, el mismo mensaje aparece en dos lugares distintos de la web donde se hace referencia a un mismo público, por ejemplo. Si el mensaje sí está adaptado a los grupos de interés, pero aparece de manera indistinta, sin un apartado específico para dicho público en la sede web, la puntuación será mayor.

La máxima puntuación se otorga cuando los mensajes aparecen en perfiles diferenciados y el mensaje está adaptado a ellos, presentando “matices de interés particular para cada perfil en cuanto a los aspectos reflejados y a su forma de expresión” (Castillo, 2007). No se otorgará puntuación si el mensaje no está adaptado a algún grupo de interés concreto.

³⁶⁵ Castillo (2007) incide que no es recomendable disponer de grandes dosis de información en la página principal.

Traducción de los mensajes (carácter multilingüe)

La traducción de los mensajes y contenidos a idiomas extranjeros es de relevancia para los grupos de interés que no emplean el español, que en el caso de las cadenas hoteleras, pueden ser múltiples y variados: desde clientes a accionistas, distribuidores, medios,... Debido precisamente a la naturaleza misma del sector hotelero, en el que el mercado es cada vez más global, la demanda de procedencia internacional es muy relevante, y la oferta puede estar presente en el exterior (cadenas internacionalizadas). Por todo ello, la traducción de los mensajes es un indicador a valorar para la correcta recepción de los mensajes por parte de los grupos de interés, que procederán de países diversos.

Tabla 85. Escala de medición del indicador "Traducción de los mensajes"

Puntuación otorgada	
0	Sin traducción
1	Español e inglés
2	Español e inglés + 1 idioma extranjero adicional
3	Español e inglés + 2 idiomas extranjeros adicionales

Fuente: Elaboración propia

La traducción de los mensajes a otros idiomas se valora positivamente, siendo la traducción a inglés básica y fundamental y, por lo tanto, el punto de partida. Al igual que en las tesis de Castillo (2007) y Blanco (2014), los idiomas adicionales valorados son extranjeros, descartándose puntuar la traducción a idiomas cooficiales al castellano en España (euskera, catalán, etc.), puesto que dichas versiones no suponen valor para los stakeholders internacionales y, además, se presupone que sus hablantes pueden desenvolverse en castellano sin problema.

Refuerzo de los mensajes con datos numéricos

Los mensajes pueden reforzarse con datos para argumentar con información teórica, pruebas, datos y casos que den legitimidad y credibilidad a dichos mensajes. El apoyo de las aseveraciones con datos estadísticos refuerza la confianza y el recuerdo de los mensajes. La exposición de cifras, los datos, pueden contribuir a garantizar la fiabilidad de las afirmaciones (Castillo, 2007). La puntuación otorgada para este indicador se presenta en siguiente tabla.

Tabla 86. Escala de medición del indicador "Refuerzo con datos numéricos"

Puntuación otorgada	
0	Ausencia datos
1	Presencia datos
2	Presencia considerable datos
3	Presencia destacada datos

Fuente: Elaboración propia

Con presencia de datos nos referimos a datos básicos, absolutos o relativos (porcentajes), plasmados de manera esporádica a lo largo del discurso (por ejemplo, si atendiéramos a los establecimientos de la cadena, se trataría de la inclusión del número de hoteles, porcentaje de presencia por países,...a lo largo de la descripción correspondiente), mientras que con

presencia considerable hacemos referencia a un especial peso de los datos en el discurso, pues este se centraría en dichos datos para argumentar los mensajes. Por último, la máxima puntuación se dotará cuando los datos tengan una gran presencia en el mensaje y estén apoyados en elementos como infografías, líneas de tiempo, mapas, etc.

Refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales

El refuerzo con contenidos audiovisuales (palabra, imagen y sonido), fomenta el recuerdo de los mensajes, buscando tanto convencer como conmover (Castillo, 2007). Este tipo de refuerzo también aumenta la probabilidad de hacer una reconstrucción correcta de los mensajes (Blanco, 2014). Así, en la siguiente tabla vemos la puntuación en este indicador.

Tabla 87. Escala de medición del indicador “Refuerzo audiovisual”

Puntuación otorgada	
0	Ausencia contenidos audiovisuales
1	Presencia contenidos visuales (Imágenes y texto)
2	Presencia de contenidos audiovisuales (Imágenes, texto y sonido)
3	Presencia destacada de contenidos audiovisuales (video)

Fuente: Elaboración propia

La puntuación asignada es máxima si se presentan contenidos audiovisuales como el video, mientras que si aparecen refuerzos audiovisuales basados en imágenes, texto y sonido es mayor que si se presentan contenidos visuales en exclusiva.

Interactividad

Para establecer una escala de medición del indicador de interactividad, nos hemos basado en las cuatro dimensiones identificadas por Jensen (1998), que hemos visto en el epígrafe 3.3.1.1. *La interactividad*, y que adaptaremos en el contexto de las sedes web, considerando también los medios y herramientas comunicativas vistas en el apartado 3.2. **Principales canales de comunicación e interrelación en Internet.** . Así, a continuación se define la puntuación que hemos otorgado a este indicador, que se incorpora de manera novedosa en la presente tesis.

Tabla 88. Escala de medición del indicador “Interactividad”

Puntuación otorgada	
0	Difusión (de la información)
1	Consulta (búsqueda y medios sociales con contenido exclusivo emisor que, como mucho, es posible compartir)
2	Conversación (medios y herramientas sociales con contenido elaborado tanto por emisor y receptor, cuyos papeles se intercambian)
3	Registro (adaptación del medio a cada usuario de manera única y personalizada)

Fuente: Elaboración propia

La puntuación asignada se corresponde por tanto a los siguientes niveles, adaptación de las dimensiones de la interactividad propuestas por Jensen (1998):

- **Difusión** (“El usuario elige de un flujo de información en un medio unidireccional”). Los contenidos meramente se exponen y el usuario accede a ellos a través de la navegación web en diferentes niveles. Se trata de un requisito básico que se presupone a toda web para el acceso a los contenidos, por lo que no conlleva puntuación otorgada al darse en todas ellas.
- **Consulta** (“El usuario pregunta y el sistema responde en un medio bidireccional”). Los contenidos se exponen en la sede web pero a la vez pueden ser consultados o localizados a través de un buscador, filtros o formularios de consulta, accesibles dentro de una wiki o blog corporativo, compartidos a través de herramientas sociales como RSS, agregadores de enlaces y redes sociales (se trata de contenido exclusivamente compatible, sin poder realizar otro tipo de acciones como comentar o enriquecer directamente el contenido). Se trata, en definitiva, de poder acceder o localizar dicha información, no de poder interactuar plenamente con ella a través de la propia sede web.
- **Conversación** (“El usuario produce y envía su propia información”). Es posible interactuar con los contenidos desde la sede web o a través de medios sociales embebidos dentro en ella. Así, contemplaremos que la web cuente con medios sociales (ver el apartado 3.2.2. *Medios sociales*) en los que poder incluir contenido propio, no solo visualizar el propuesto por la cadena. Así, se valorarían poder publicar y comentar directamente en redes sociales, chats de consulta en vivo, foros de opinión en la propia sede web,... esto es, cualquier herramienta que permitiera a los usuarios y la cadena comunicarse de manera directa y recíproca en una conversación y diálogo fluido (los formularios de consulta vía email no se tendrían en cuenta como conversación por este motivo).
- **Registro** (“El medio registra información del usuario y por lo tanto también adapta y/o responde a las necesidades y acciones del usuario”). La web registra información que proporciona el usuario y cambia en función de ello, por ejemplo, mostrando unos contenidos u otros y/o modificándose en base a las preferencias del usuario, lo que permitiría la creación de una experiencia personalizada e individualizada para cada usuario.

Dado el continuo dinamismo y la rápida evolución de las sedes web, será necesario anotar y justificar las puntuaciones otorgadas, especialmente en aquellos indicadores más complejos, como el de interactividad, en una ficha de análisis.

5.3.2.1. Elaboración de la ficha de análisis

El análisis exhaustivo de los contenidos de las sedes web y sus instrumentos comunicativos, junto a la valoración de los ítems definidos dentro de cada uno de los parámetros vinculados a las variables independientes, se realiza mediante una plantilla que tiene en cuenta las escalas de medición anteriormente establecidas para los indicadores presentes en el modelo de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras (Recordemos: VARIABLES INDEPENDIENTES > PARÁMETROS > ITEMS valorados a través de INDICADORES). La observación a través de una ficha de análisis, esto es, una plantilla para el registro de datos que el investigador rellena y codifica (Gómez, 2000), se realiza en función de unas pautas anteriormente marcadas, en nuestro caso la escala de medición anteriormente definida para cada uno de los indicadores.

Tabla 89. Ejemplo plantilla de análisis web

IMAGEN DE LA WEB		NOMBRE CADENA							
		Tipo de web				URL			
		Descripción cadena							
Variables	Parámetros	Ítems (desglosan los parámetros)	Indicadores (Ej. 0 = ausencia, 1= presencia; 2= presencia considerable; 3= presencia destacada)						
			Presencia	Ubicación	Adaptación	Traducción	R. datos	R. audiovisual	Interactividad
Identidad corporativa	Identidad visual corporativa	Logotipo/ Símbolo							
		Eslogan							
		Colores							
	Trayectoria de la cadena	Historia							
		Lugar de origen							
		Fundador							
		Valores							
	Estructura de la cadena y sus marcas	Organización							
		Portfolio y extensiones de marca							
	Estrategia corporativa	Presencia en el mercado (nacional o internacional)							
	Establecimientos hoteleros	Tipología							
		Categoría y características principales							
Marca- establecimiento destacado									
Comentarios									

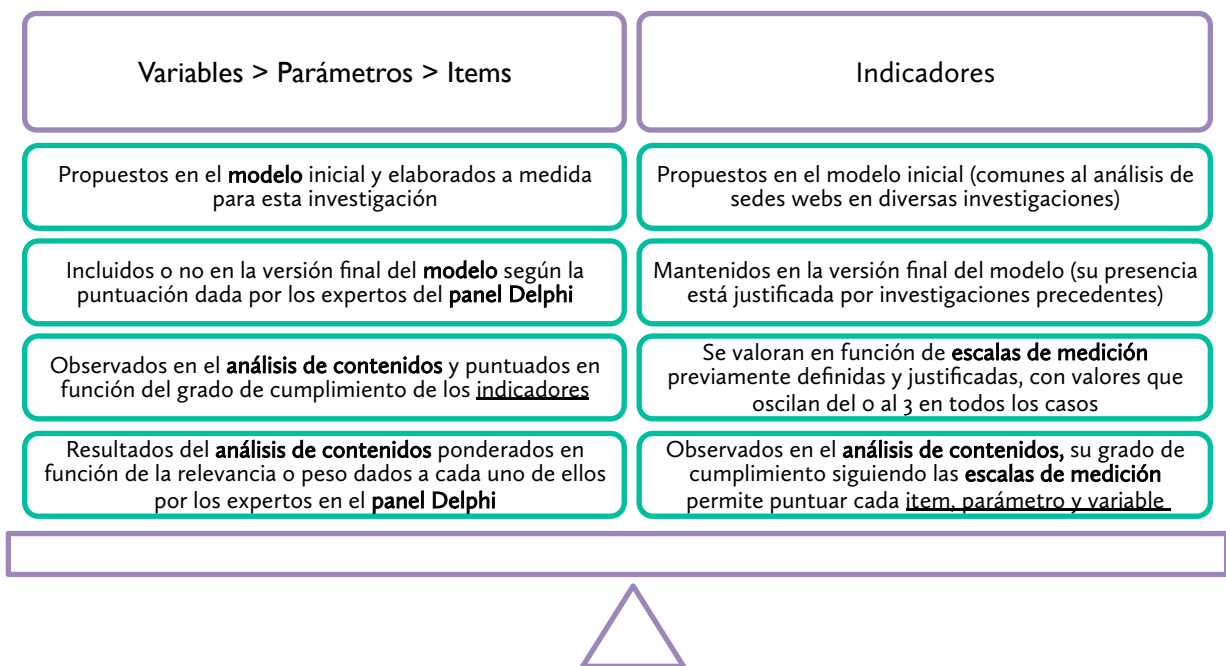
RSC	Dimensión económica	Resultados económico-financieros								
		Auditorías externas								
	Dimensión social	Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones....								
		Prácticas de respeto a la cultura local								
	Dimensión medioambiental	Consumo energético y emisiones CO2								
		Eco etiquetas								
		Certificaciones								
	Desempeño de la organización	Código ético y de buenas prácticas								
	Comentarios									
Reputación corporativa	Reconocimientos públicos	Premios recibidos								
		Monitores de reputación (MERCOS, etc.)								
		Rankings de reputación								
	Distintivos	Sellos de confianza online (reservas)								
		Sellos de calidad								
	Recomendaciones y referencias de terceros	Referencias de portales de opinión								
		Testimonios directos de clientes								
	Experiencias empleados									
Comentarios										

5.3.3. Ponderación de los resultados

La ponderación consiste en atribuir una relevancia a cada uno de los elementos en relación al conjunto y se emplea con el fin de precisar el peso específico de cada uno de los ítems, parámetros y variables en la configuración de la marca experiencia en las sedes web de las cadenas hoteleras.

El objetivo de dicha ponderación es determinar con mayor precisión el valor de cada elemento en la transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras, sometiendo los resultados obtenidos variables independientes, parámetros e ítems a través de la valoración numérica de los indicadores en el correspondiente análisis de contenido a dicha ponderación ya que, como los expertos manifestaron en el panel Delphi, no todas las variables independientes, parámetros e ítems tienen el mismo peso o valor (por ejemplo, a priori no tiene la misma importancia el ítem fundador de la cadena que valores corporativos). En el siguiente gráfico se recuerdan las diferencias entre los elementos que hemos comentado.

Figura 78. Diferencias entre variables, parámetros e ítems vs indicadores



Fuente: Elaboración propia

Así, la regla establecida para determinar la ponderación de ítems, parámetros y variables independientes se basa en las valoraciones expresadas por los expertos del panel Delphi en el cuestionario, en el que se evaluó, mediante escalas de Likert, en qué medida debían aparecer mensajes relacionados con cada variable independiente, parámetro e ítem en las sedes web de las cadenas hoteleras.

De esta forma, en la siguiente tabla se refleja el coeficiente de ponderación de cada uno de estos elementos.

Tabla 90. Factores de ponderación

VARIABLES INDEPEND	Nota panel	Coefic. ponderac	PARÁMETROS	Nota panel	Coefic. ponderac	ÍTEMS	Nota panel	Coefic. ponderac			
Identidad	4,31	0,347	Identidad visual corporativa	4,35	0,193	Logotipo/símbolo	4,58	0,342			
						Eslogan	4,46	0,333			
						Colores	4,35	0,325			
			Trayectoria de la cadena	3,65	0,162	Historia	3,81	0,388			
						Lugar de origen	3,15	0,321			
						Fundador	2,85	0,291			
			Cultura corporativa	3,54	0,157	Valores	4,15	1,000			
			Estructura de la cadena y sus marcas	3,42	0,151	Organización	3,31	0,480			
						Portfolio y extensiones de marca	3,58	0,520			
			Estrategia corporativa	3,58	0,159	Presencia en el mercado (nacional o internacional)	4,15	1,000			
			Establecimientos hoteleros	4,04	0,179	Tipología	4,42	0,340			
						Categoría y características principales	4,35	0,335			
						Marca-establecimiento destacado	4,23	0,325			
			RSC	3,85	0,310	Dimensión económica	3,23	0,229	Resultados económico-financieros	2,69	0,500
Auditorías externas	2,69	0,500									
Dimensión social	3,73	0,264				Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones....	4,12	0,491			
						Prácticas de respeto a la cultura local	4,27	0,509			
Dimensión medioambiental	3,88	0,275				Consumo energético y emisiones CO2	4,08	0,329			
						Eco etiquetas	4,19	0,338			
						Certificaciones	4,12	0,333			
Desempeño de la organización	3,27	0,232				Código ético y de buenas prácticas	4,12	1,000			
Reputación	4,27	0,344				Reconocimientos públicos	4,08	0,333	Premios recibidos	4,04	0,338

			Monitores de reputación	3,85	0,322
			Rankings de reputación	4,08	0,341
		Distintivos de desempeño	3,96	0,323	
			Sellos de confianza online (reservas)	4,19	0,495
			Sellos de calidad	4,27	0,505
		Recomendaciones y referencias	4,23	0,345	
			Referencias de portales de opinión	4,27	0,345
			Testimonios directos de clientes	4,46	0,360
			Experiencias empleados	3,65	0,295

Fuente: Elaboración propia

A partir de la puntuación media otorgada por los expertos del panel Delphi a cada ítem relacionado con cada parámetro y, a su vez, a cada parámetro que compone cada variable independiente, se calculó el coeficiente de ponderación de cada uno de los elementos que conforman el modelo.

Para ello, en primer lugar se ha calculado el coeficiente de ponderación de cada uno de los ítems que conforman los distintos parámetros tenidos en cuenta.

Posteriormente, se han ponderado estos parámetros para determinar su importancia en cada una de las tres variables independientes.

Por último se ponderó cada una de las tres variables independientes (Identidad corporativa, RSC y Reputación Corporativa).

Para determinar el coeficiente de ponderación de cada término, se realizaron los siguientes cálculos:

Tomando como ejemplo el caso del ítem “Premios recibidos”, al valor de nota media (4,04) que viene dada por el panel de expertos, se le dividió la suma de los tres valores obtenidos de nota media otorgados por los expertos (4,04; 3,85 y 4,08) en cada uno de los tres ítems (Reconocimientos públicos, Monitores de reputación y Rankings de reputación) que conforman el parámetro correspondiente (Reconocimientos públicos), quedando el resultado expresado en tanto por uno.

Así, tenemos en este caso $4,04 / (4,04 + 3,85 + 4,08) = 0,338$; tal y como podemos observar en la tabla siguiente.

Tabla 91. Ejemplo del cálculo del coeficiente de ponderación

VARIABLES INDEPEND	Nota panel	Coefic. ponderac	PARÁMETROS	Nota panel	Coefic. ponderac	ÍTEMS	Nota panel	Coefic. ponderac
Identidad corporativa	4,31	0,347						
RSC	3,85	0,310						
Reputación corporativa	4,27	0,344 = 4,27/ (4,31+3,85+4,27)	Reconocimientos públicos	4,08	0,333 = 4,08/ (4,08 + 3,96 + 4,23)	Premios recibidos	4,04	0,338 = 4,04/ (4,04+3,85+4,08)
						Monitores de reputación	3,85	
						Rankings de reputación	4,08	
			Distintivos de desempeño	3,96				
			Recomendaciones y referencias de terceros	4,23				

Fuente: Elaboración propia

Para calcular los coeficientes de ponderación de los parámetros y de las variables independientes, el proceso fue exactamente igual, realizando las mismas operaciones pero tomando los valores correspondientes en cada caso, como se desprende de la tabla anterior.

El coeficiente de ponderación resultante se utilizó tras el análisis de contenido para obtener la puntuación final dada a los resultados de la observación de las 35 webs de las cadenas hoteleras.

Así, para obtener los resultados correspondientes a cada ítem independiente, se multiplica la puntuación obtenida por cada ítem en el análisis de contenido por el coeficiente de ponderación correspondiente, siguiéndose el mismo procedimiento en el caso de parámetros y variables independientes.

Con ello, podemos calcular la puntuación final obtenida por cada sede web en el análisis de contenido.

Tabla 92. Puntuaciones máximas obtenibles en el análisis de contenido

VARIABLES	PUNTUAC. (suma resultados ponderación parámetros)	COEFIC. PONDERAC.	RESULTADO PONDERACIÓN	Parámetros	PUNTUAC. (suma resultados ponderación ítems)	COEFIC. PONDERAC.	RESULTADO PONDERACIÓN	Ítems	SUMA PUNTUAC.	COEFIC. PONDERAC.	RESULTADO PONDERACIÓN
Identidad corporativa	21	0,347	7,294	Identidad visual corporativa	21	0,193	4,053	Logotipo/símbolo	21	0,342	7,182
								Slogan	21	0,333	6,993
								Colores	21	0,325	6,825
				Trayectoria de la cadena	21	0,162	3,402	Historia	21	0,388	8,148
								Lugar de origen	21	0,321	6,741
								Fundador	21	0,291	6,111
				Cultura corporativa	21	0,157	3,297	Valores	21	1	21
				Estructura de la cadena y sus marcas	21	0,151	3,171	Organización	21	0,48	10,08
								Portfolio y extensiones de marca	21	0,52	10,92
				Estrategia corporativa	21	0,159	3,339	Presencia en el mercado (nacional o internacional)	21	1	21
				Establecimientos hoteleros	21	0,179	3,759	Tipología	21	0,34	7,14
								Categoría y características principales	21	0,335	7,035
Marca-establecimiento destacado	21	0,325	6,825								
Datos de control		1	21	Datos de control		1	21				
RSC	21	0,31	6,510	Dimensión económica	21	0,229	4,809	Resultados económico-financieros	21	0,5	10,5
								Auditorías externas	21	0,5	10,5
				Dimensión social	21	0,264	5,544	Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones....	21	0,491	10,311

								Prácticas de respeto a la cultura local	21	0,509	10,689
				Dimensión medioambiental	21	0,275	5,775	Consumo energético y emisiones CO2	21	0,329	6,909
								Eco etiquetas	21	0,338	7,098
								Certificaciones	21	0,333	6,993
				Desempeño de la organización	21	0,232	4,872	Código ético y de buenas prácticas	21	1	21
Datos de control		1	21	Datos de control		1	21				
Variables	PUNTUAC. (suma resultados ponderación parámetros)	COEFIC. PONDERAC.	RESULTADO PONDERACIÓN	Parámetros	PUNTUAC. (suma resultados ponderación ítems)	COEFIC. PONDERAC.	RESULTADO PONDERACIÓN	Ítems	SUMA PUNTUAC.	COEFIC. PONDERAC.	RESULTADO PONDERACIÓN
Reputación corporativa	21	0,344	7,234	Reconocimientos públicos	21	0,333	7,000	Premios recibidos	21	0,338	7,098
								Monitores de reputación (MERCOSUR, etc.)	21	0,322	6,762
								Rankings de reputación	21	0,341	7,161
				Distintivos	21	0,323	6,783	Sellos de confianza online (reservas)	21	0,495	10,395
								Sellos de calidad	21	0,505	10,605
				Recomendaciones y referencias de terceros	21	0,345	7,245	Referencias de portales de opinión	21	0,345	7,245
								Testimonios directos de clientes	21	0,36	7,56
								Experiencias empleados	21	0,295	6,195
Datos de control		1	21	Datos de control		1	21				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se indican las puntuaciones máximas obtenibles tras el análisis de contenido. Como vemos en este ejemplo, partiendo de los ítems, la suma de puntuaciones obtenidas tras el análisis de contenido es siempre 21 (la puntuación máxima es un 3 en cada uno de los 7 ítems, por tanto 21 es el valor máximo obtenible en cada ítem).

Dichas puntuaciones se multiplican por el coeficiente de ponderación correspondiente para obtener los resultados de la ponderación de cada ítem. Así, si sumamos los resultados de los ítems que componen cada parámetro, por ejemplo Logotipo/símbolo (resultado ponderación 7,182), Slogan (resultado ponderación 6,993) y Colores (resultado ponderación 6,825), obtenemos la suma de puntuación de cada parámetro, en este caso identidad visual corporativa.

La puntuación de cada parámetro, esto es, la suma de los resultados de ponderación de cada ítem que lo conforma, nos dará también como máximo el valor de 21³⁶⁶. Una vez obtenida, multiplicamos la puntuación obtenida en dicho parámetro (suma resultados ponderación ítems) por el coeficiente de ponderación, obteniendo con ello el resultado de ponderación de dicho parámetro. Haremos el mismo procedimiento para todos los parámetros.

En el caso de las variables independientes, el procedimiento a seguir sería similar. La puntuación de cada variable es, la suma de los resultados de ponderación de cada parámetro que la conforma. Una vez obtenida, multiplicamos la puntuación obtenida en dicha variable (suma resultados ponderación parámetro) por el coeficiente de ponderación, obteniendo con ello el resultado de ponderación de dicha variable.

Una vez calculados de esta forma los valores de todas las variables independientes de cada cadena hotelera y multiplicados por el coeficiente de ponderación, la suma del resultado de dichas operaciones constituye la puntuación final obtenida por la cadena hotelera en la transmisión de los mensajes de marca a través de su sede o sedes web.

³⁶⁶ La suma de la puntuación de cada parámetro siempre se compone de los resultados obtenidos por los ítems, puesto que los parámetros (y posteriormente variables independientes, como veremos) no se valoran de manera directa, si no que lo hacen a través de los ítems en los que han sido desglosados.

BLOQUE III

Resultados y Conclusiones

Resultados

Conclusiones

6) Resultados

Este capítulo muestra los resultados extraídos de la investigación tras realizar el análisis de las 35 sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas. Recordemos que, pese a haber delimitado las 25 primeras cadenas españolas según el ranking Hosteltur, el número de webs analizadas asciende a 35 ya que en varios casos, las cadenas hoteleras presentan más de una web que podemos considerar como sede.

Para ello, este capítulo se divide en varios apartados, basados en cada uno de los componentes del modelo. En el primero de ellos se detallan los resultados obtenidos tras la observación de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas siguiendo el modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca. Estos resultados constituyen la puntuación en la transmisión de los mensajes de marca de cada una de las 35 sedes web analizadas. Incluiremos los resultados correspondientes a las 3 variables independiente y los 13 parámetros del modelo para comprobar cuáles son las áreas fuertes y débiles de cada una de las sedes web analizadas.

El segundo de los apartados se centra en ejemplos de la aplicación del modelo en la observación de las sedes web. Así, se muestra cómo los 29 ítems del modelo propuesto siguiendo una metodología teórica, son relevantes de manera práctica y aparecen en las propias sedes web de las cadenas. De esta forma, se confirma la validación del modelo de transmisión de los mensajes de marca gracias a las propias webs.

Finalmente, en el tercer apartado se muestran, de manera general, los resultados obtenidos en cada uno de los 7 indicadores propuestos en el modelo (existencia de mensajes, ubicación, adaptación a los stakeholders, traducción, refuerzo con datos, refuerzo audiovisual, interactividad), lo que nos permitirá comprobar en qué medida estos son aplicados, en las sedes web de las cadenas hoteleras. Esto nos permitirá conocer en qué tienen que mejorar las webs desde una perspectiva global.

En todos los casos, esto es, en todos los tipos de componentes del modelo (1 variable dependiente, 3 variables independientes, 13 parámetros, 29 ítems y 7 indicadores), hemos empleado la relación puntuación obtenida/puntuación máxima obtenible para considerar la relevancia práctica de cada uno de ellos en las sedes web de las cadenas hoteleras analizadas.

De esta manera, con dicha relación, expresada a modo de porcentaje, valoramos cómo los componentes del modelo se integran en las sedes web de manera objetiva, no dando mayor prioridad, a la hora de establecer diferencias entre la aplicación de los mismos, en función del peso específico otorgado por los expertos del panel Delphi (lo que sí nos afectará en el cálculo de los resultados finales obtenidos por cada sede web de manera particular tras la aplicación del modelo).

Por otra parte, para considerar que una variable independiente, parámetro, ítem o indicador resalta sobre los de su clase, tendremos en cuenta que la relación puntuación obtenida/puntuación máxima obtenible sea mayor al 33%, esto es, que tenga una relevancia superior a un tercio de la puntuación máxima obtenible.

6.1. Resultados generales obtenidos por las sedes web: variables y parámetros

En este epígrafe se presentan los resultados generales obtenidos por las sedes web de las cadenas hoteleras, así como aquellos correspondientes a cada una de las 3 variables (identidad, RSC y reputación) y los 13 parámetros que les corresponden (identidad visual corporativa, trayectoria de la cadena, cultura corporativa, estructura de la cadena y sus marcas, estrategia corporativa, establecimientos hoteleros, dimensión económica, dimensión social, dimensión medioambiental, desempeño de la organización, reconocimientos públicos, distintivos y recomendaciones y referencias).

Los resultados generales se han obtenido tras analizar las sedes web de las 25 primeras cadenas hoteleras españolas siguiendo el ranking Hosteltur correspondiente a 2014, si bien hemos contrastado las posiciones en los últimos 5 años, esto es, el periodo 2010-2014.

La investigación se ha realizado a partir del modelo de análisis para el estudio de la transmisión de los mensajes de marca concretado en el apartado 5.2.3. Definición del modelo y posturas adoptadas. Dicho modelo se elaboró a partir de la opinión de expertos, que a través de la aplicación del método Delphi seleccionaron aquellos elementos a tener en cuenta en la configuración y transmisión de la marca de las cadenas hoteleras a través de las sedes web.

En la aplicación del modelo de análisis, se puntuó del 1 al 3 el grado de cumplimiento de una serie de indicadores determinados por el diseño de la investigación e incluidos en el modelo (presencia de mensajes claros, su ubicación, su adaptación a los stakeholders, su carácter multilingüe, el refuerzo con datos, el refuerzo audiovisual y la interactividad) que fueron aplicados a cada uno de los 29 ítems en los que se desglosaban los parámetros, y, a su vez, las variables anteriormente descritas en cada una de las sedes web de las 25 principales cadenas hoteleras españolas.

En este sentido, es necesario aclarar que 9 de dichas cadenas presentan más de una sede web: una con información más general y/o comercial y otra con información eminentemente corporativa.

Tabla 93. Cadenas hoteleras con más de una sede web

Cadena	Sede web	Sede web corporativa
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	www.melia.com	www.meliahotelsinternational.com
NH HOTELES	www.nh-hotels.com	www.corporate.nh-hotels.com
GRUPO HOTUSA	www.hotusa.com	www.grupohotusa.com
AC HOTELS BY MARRIOTT	www.achotels.marriott.com	www.achotelscorporate.com
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	www.iberostar.com	www.grupoiberostar.com www.inside.iberostar.com
GRUPO PIÑERO	www.pinerohoteles.com www.bahia-principe.com	www.grupo-pinero.com
ALLSUN HOTELS	www.allsun-hotels.com	www.grupoalltours.es
VINCCI HOTELES	www.vinccihoteles.com	www.sostenibilidad.vinccihoteles.com

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Iberostar, además, dicha cadena presenta una tercera sede web adicional que la propia cadena define como un lugar donde conocer “toda la comunicación de Iberostar”. Por otra parte, la sede web presentada como eminentemente corporativa en el caso de Vincci hoteles, aunque a priori se trata de una web centrada en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, no aborda este ámbito en exclusiva sino que incluye datos eminentemente corporativos (Historia, objetivos, evaluación facturación, etc.), por lo que ha sido incluida en el corpus de estudio.

Bajo el mismo criterio hemos descartado incluir la web <http://medioambiente.nh-hoteles.es> ya que se trata de un microsite que sólo presenta datos sobre acciones medioambientales, sin más referencias a la información corporativa de dicha cadena. Además, desde la sede web considerada como corporativa de NH se redirige y hace referencia a ella, por lo que tomaremos en consideración www.corporate.nh-hotels.com, teniendo en cuenta en la valoración de esta los apartados que aparecen en <http://medioambiente.nh-hoteles.es>.

Por otra parte, en el caso del Grupo Piñeiro, el ranking Hosteltur incluye dos marcas diferenciadas (es el único caso dentro del top 25): Hoteles Piñeiro y Bahía Príncipe, que conforman el Grupo Piñeiro, por lo que analizaremos ambas sedes web, así como la corporativa del grupo. El resto de las cadenas (16) presentan una única sede web, por lo que el total de la muestra estuvo constituido por un total de 35 sedes web.

Así, a partir de la combinación de los indicadores y los ítems se estipuló la puntuación de los mensajes. Tras completar la observación de dichas webs, la puntuación otorgada por los expertos del panel Delphi a cada una de las variables, parámetros e ítems nos permitió, a su vez, ponderar los resultados obtenidos.

El final de este proceso constituye el resultado del análisis de los mensajes de marca transmitidos por las cadenas hoteleras a través de sus sedes web. Con ello, desvelamos el valor de la variable dependiente del modelo, esto es, el valor otorgado a la transmisión de los mensajes de marca en cada una de las sedes web analizadas.

Tabla 94. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera tras la aplicación del modelo: variable dependiente (transmisión de los mensajes de marca) y variables independientes (identidad, RSC y reputación)

	TIPO	NOMBRE CADENA	GLOBAL (MARCA)	V.I. IDENTIDAD	V.I. RSC	V.I. REPUTACIÓN	URL
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	8,498	3,626	1,913	2,959	www.inside.iberostar.com
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	7,863	3,053	2,505	2,305	www.melia.com
M	COMERCIAL	NH HOTELES	7,398	2,337	2,467	2,594	www.nh-hotels.com
M	CORPORATIVA	NH HOTELES	7,214	1,748	3,345	2,121	www.corporate.nh-hotels.com
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	7,189	2,778	2,571	1,840	www.meliahotelsinternational.com
A		H10 HOTELS	7,068	2,843	1,819	2,406	www.h10hotels.com
V		RIU HOTELS & RESORTS	7,048	3,116	1,969	1,963	www.riu.com
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	6,480	3,149	1,342	1,989	www.iberostar.com
A		PARADORES	6,460	3,828	1,742	0,889	www.parador.es
R		GRUPO BLUEBAY	6,227	2,928	1,348	1,950	www.bluebayresorts.com

M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	6,222	3,118	0,655	2,449	www.bahia-principe.com
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	5,933	2,496	1,844	1,593	www.grupoiberostar.com
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	5,775	2,936	1,815	1,024	www.barcelo.com
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	5,278	2,381	1,873	1,024	www.sostenibilidad.vincchoteles.com
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	5,107	2,834	1,523	0,749	www.vincchoteles.com
R		LOPESAN HOTEL GROUP	4,825	2,768	0,816	1,241	www.lopesan.com
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	4,485	3,485	0,321	0,679	www.palladiumhotelgroup.com
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	4,025	2,994	0,390	0,640	www.hotusa.com
V		HIPOTELS	3,642	1,729	0,000	1,913	www.hipotels.com
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	3,526	2,568	0,400	0,558	www.belivehotels.com
V		HOTELES CATALONIA	3,482	2,042	0,882	0,558	www.hoteles-catalonia.com
M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	3,450	2,776	0,248	0,426	www.grupohotusa.com
V		GRUPOTEL	3,271	1,727	0,458	1,086	www.grupotel.com
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	2,704	1,823	0,286	0,594	www.occidentalhoteles.com
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	2,673	2,427	0,000	0,246	www.allsun-hotels.com
V		PRINCESS HOTELS	2,600	1,821	0,173	0,606	www.princess-hotels.com
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	2,593	1,711	0,000	0,881	www.achotels.marriott.com
V		GRUPO PLAYA SOL	2,414	2,203	0,000	0,210	www.grupoplayasol.com
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	2,059	1,788	0,000	0,271	www.pinerohoteles.com
V		PLAYA SENATOR	2,018	1,650	0,368	0,000	www.playasenator.com
V		BEST HOTELS	1,998	1,458	0,142	0,398	www.besthotels.es
V		HOTELES GLOBALES	1,903	1,345	0,000	0,558	www.hotelesglobales.com
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	1,069	1,069	0,000	0,000	www.achotelscorporat.com
M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	0,829	0,829	0,000	0,000	www.grupo-pinero.com
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	0,278	0,278	0,000	0,000	www.grupoalltours.es
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS			4,389	2,333	0,949	1,106	
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE			21	7,294	6,510	7,234	
COMPARATIVA PUNTUACIÓN PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)			20,90%	31,99%	14,58%	15,29%	

Fuente: Elaboración propia

La puntuación máxima obtenible es de 21 puntos (Tabla 92. Puntuaciones máximas obtenibles en el análisis de contenido), y, por otra parte, la puntuación máxima obtenida es de 8,498 (sede web de comunicación de la cadena Iberostar). La media de los resultados obtenidos es de 4,389 y el porcentaje de la puntuación promedio en relación con la puntuación máxima obtenible de un 20,90% (si 21 –puntuación máxima obtenible- es el 100%, 4,389 –media de las puntuaciones obtenidas por las 35 sedes web- es el 20,90%). Por ello, podemos indicar que, en general, la puntuación obtenida es ciertamente mejorable para la mayoría de las cadenas hoteleras.

Así, tan sólo 7 sedes web han obtenido una puntuación mayor de 7 puntos, lo que significa más de un tercio de la puntuación máxima obtenible. Es destacable, a su vez, que dichas sedes web pertenecen a 5 cadenas hoteleras distintas: Iberostar, Meliá, NH, H10 y Riu. En este orden, dichas web son:

- www.inside.iberostar.com (puntuación global marca de 8,498)
- www.melia.com (con una puntuación de 7,863)
- www.nh-hotels.com (7,398),
- www.corporate.nh-hotels.com (7,214)
- www.meliahotelsinternational.com (7,189)
- www.h10hotels.com (7,068)
- www.riu.com (7,048).

No obstante, somos conscientes de que el modelo propuesto se basa en una situación ideal en la que todos sus elementos estarían potenciados y reforzados al máximo por los indicadores (presencia de mensajes claros, su ubicación, su adaptación a los stakeholders, su carácter multilingüe, el refuerzo con datos, el refuerzo audiovisual y la interactividad).

Además es posible que todos los ítems no tuvieran cabida en una misma sede web: logo/símbolo, eslogan, colores, historia, lugar de origen, fundador, valores, organización, portfolio y extensiones de marca, presencia en el mercado (nacional o internacional), tipología, categoría y características principales, marca- establecimiento destacado, resultados económico- financieros, auditorías externas, alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones....., prácticas de respeto a la cultura local, consumo energético y emisiones CO2, eco-etiquetas, certificaciones, código ético y de buenas prácticas, premios recibidos, monitores de reputación, rankings de reputación, sellos de confianza online, sellos de calidad, referencias de portales de opinión, testimonios directos de clientes y experiencias empleados.

Esto no es algo que probablemente pueda darse al 100% en las sedes web de las cadenas. Además de por las propias decisiones estratégicas de los departamentos de marketing y comunicación de las cadenas, que podrían dar prioridad a unos contenidos y mensajes sobre otros, eligiendo incluso no mostrar alguno de ellos (una cadena con prácticas poco sostenibles, una situación económica poco estable o un reputación online poco favorable quizá no quiera mostrar demasiada información al respecto, o todo lo contrario, decidiendo por tanto dar menos visibilidad a otros contenidos). También si una sede web incluyera contenidos referentes a todos los componentes del modelo, la sede web podría contar con tantos mensajes que saturarían a los usuarios de la misma.

Por otra parte, resulta especialmente significativo que, al desglosar las puntuaciones en función de las variables independientes que componen el modelo, observamos una baja puntuación en las variables RSC y reputación. Así, es especialmente preocupante que 9 cadenas carezcan de cualquier mensaje referente a la RSC, teniendo en cuenta la creciente preocupación por temas sociales y medioambientales por parte de los turistas, pero aún lo es más si cabe, la ausencia de mensajes referentes a la reputación en el caso de las webs de 4 cadenas hoteleras, considerando su gran relevancia en el ámbito de la comunicación online y en la creación de marca, como vimos en el apartado 3.3.1.2. El auge de la reputación online.

De esta manera, existen importantes deficiencias en torno a los mensajes de marca relacionados con las variables RSC y reputación, mientras que la identidad parece estar más asentada en la comunicación de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web. Esto podría explicar la baja puntuación media obtenida en la puntuación global (variable dependiente marca) tras la observación de las sedes web bajo el modelo propuesto, puesto que si no se cuidan los mensajes en torno a la RSC y reputación, esto influirá negativamente en la puntuación final obtenida.

Para hacer más sencillo entender el grado de cumplimiento de todas las variables respecto a la puntuación máxima obtenible en el modelo, a continuación incluimos una tabla indicativa.

Tabla 95. Comparativa puntuación obtenidas por cada cadena hotelera en cada una de las variables con la puntuación máxima obtenible (en %)

	TIPO	NOMBRE CADENA	GLOBAL (MARCA)	V.I. IDENTIDAD	V.i. RSC	V.I.REPUTACIÓN	URL
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	40,465	49,708	29,390	40,899	www.inside.iberostar.com
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	37,443	41,854	38,483	31,863	www.melia.com
M	COMERCIAL	NH HOTELES	35,226	32,038	37,889	35,860	www.nh-hotels.com
M	CORPORATIVA	NH HOTELES	34,353	23,966	51,383	29,320	www.corporate.nh-hotels.com
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	34,235	38,090	39,496	25,434	www.meliahotelsinternational.com
A		H10 HOTELS	33,657	38,982	27,939	33,257	www.h10hotels.com
V		RIU HOTELS & RESORTS	33,561	42,720	30,247	27,133	www.riu.com
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	30,856	43,172	20,613	27,495	www.iberostar.com
A		PARADORES	30,760	52,483	26,760	12,295	www.parador.es
R		GRUPO BLUEBAY	29,650	40,142	20,711	26,960	www.bluebayresorts.com
M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	29,628	42,744	10,057	33,858	www.bahia-principe.com
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	28,251	34,215	28,330	22,016	www.grupoiberostar.com
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	27,501	40,259	27,876	14,156	www.barcelo.com
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	25,132	32,637	28,768	14,160	www.sostenibilidad.vinccihoteles.com
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	24,317	38,860	23,394	10,357	www.vinccihoteles.com
R		LOPESAN HOTEL GROUP	22,977	37,950	12,540	17,151	www.lopesan.com
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	21,359	47,777	4,938	9,386	www.palladiumhotelgroup.com
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	19,164	41,052	5,998	8,844	www.hotusa.com
V		HIPOTELS	17,343	23,705	0,000	26,444	www.hipotels.com
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	16,792	35,212	6,151	7,709	www.belivehotels.com
V		HOTELES CATALONIA	16,580	27,990	13,555	7,709	www.hoteles-catalonia.com
M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	16,428	38,053	3,817	5,888	www.grupohotusa.com
V		GRUPOTEL	15,575	23,677	7,030	15,015	www.grupotel.com
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	12,874	24,994	4,393	8,218	www.occidentalthotels.com
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	12,726	33,272	0,000	3,396	www.allsun-hotels.com
V		PRINCESS HOTELS	12,382	24,967	2,656	8,379	www.princess-hotels.com
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	12,346	23,464	0,000	12,181	www.achotels.marriott.com
V		GRUPO PLAYA SOL	11,493	30,209	0,000	2,904	www.grupoplayasol.com
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	9,803	24,507	0,000	3,747	www.pinerohotels.com
V		PLAYA SENATOR	9,609	22,626	5,646	0,000	www.playasenator.com
V		BEST HOTELS	9,516	19,989	2,180	5,506	www.besthotels.es
V		HOTELES GLOBALES	9,062	18,445	0,000	7,709	www.hotelesglobales.com
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	5,091	14,656	0,000	0,000	www.achotelscorporate.com

M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	3,947	11,365	0,000	0,000	www.grupo-pinero.com
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	1,324	3,811	0,000	0,000	www.grupoalltours.es
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS			4,389	2,333	0,949	1,106	
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE			21	7,294	6,510	7,234	
COMPARATIVA PUNTUACIÓN PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)			20,90%	31,99%	14,58%	15,29%	

Fuente: Elaboración propia

A continuación expondremos los resultados obtenidos en cada una de las variables independientes.

Identidad

En cuanto a la variable independiente identidad la puntuación máxima obtenible es de 7,294 puntos. Observamos como la puntuación máxima obtenida es de 3,828 puntos (sede web Paradores), mientras que la puntuación media obtenida por las 35 webs es de 2,333, siendo el porcentaje de la puntuación promedio en relación con la puntuación máxima obtenible de un 31,99%.

La puntuación obtenida en esta variable por el conjunto de las 35 webs de las cadenas hoteleras analizadas es significativamente mayor que en el resto de variables independientes, lo que nos indica que, en general, los mensajes de marca basados en la identidad tienen más recorrido y están más trabajados en comparación con aquellos que tienen a la RSC y a la reputación como referentes.

En este caso, 18 sedes web han obtenido una puntuación de al menos 2,43 puntos, esto es, más de un tercio de la puntuación máxima obtenible. En este orden, dichas web son:

- www.parador.es (puntuación global en la variable independiente Identidad de 3,83)
- www.inside.iberostar.com (3,63)
- www.palladiumhotelgroup.com (3,48)
- www.iberostar.com (3,15)
- www.bahia-principe.com (3,12) y www.riu.com (3,12)
- www.melia.com (3,05)
- www.hotusa.com (2,99)
- www.barcelo.com (2,94)
- www.bluebayresorts.com (2,93)
- www.h10hotels.com (2,84)
- www.vinccihoteles.com (2,83)
- www.meliahotelsinternational.com (2,78) y www.grupohotusa.com (2,78)
- www.lopesan.com (2,77)
- www.belivehotels.com (2,57)
- www.grupoiberostar.com (2,50)
- www.allsun-hotels.com (2,43)

Estas sedes web pertenecen a 14 cadenas hoteleras distintas: Paradores, Iberostar (incluye sus tres sedes web, tanto la sede web eminentemente comunicativa como la más comercial y la corporativa, en dicho orden), Palladium, Grupo Piñero (Bahía Príncipe), Riu, Meliá (que incluye ambas sedes web), Hotusa (incluye ambas sedes web), Barceló, Bluebay, H10, Vincci (que también incluye ambas sedes web), Lopesan, Belive y Allsun.

RSC

Por otra parte, en la variable independiente RSC la puntuación máxima obtenible es de 6,510 puntos. Observamos como la puntuación máxima obtenida es de 3,35 puntos (sede web corporativa de NH), mientras que la puntuación media obtenida por las 35 webs es de 0,949 puntos, siendo el porcentaje de la puntuación promedio en relación con la puntuación máxima obtenible de un 14,58%.

En este caso, 4 sedes web han obtenido una puntuación mayor de 2,17 puntos, esto es, más de un tercio de la puntuación máxima obtenible. En este orden, dichas web son:

- www.corporate.nh-hotels.com (3,35 puntos)
- www.meliahotelsinternational.com (2,57)
- www.melia.com (2,51)
- www.nh-hotels.com (2,47)

Es destacable que dichas sedes web pertenecen tan sólo a 2 cadenas hoteleras distintas: NH, que incluye tanto a su sede web corporativa como la sede web más comercial, y Meliá, que también incluye ambas sedes. Esto nos lleva a pensar que la mayor parte de las cadenas hoteleras analizadas aún han de esforzarse por incluir la RSC en sus sedes web de manera efectiva y completa.

Reputación

En lo que respecta a la variable independiente reputación, la puntuación máxima obtenible es de 7,234 puntos. Observamos como la puntuación máxima obtenida es de 2,96 (sede web comunicación Inside.Iberostar), mientras que la puntuación media obtenida por las 35 webs es de 1,106, siendo el porcentaje de la puntuación promedio en relación con la puntuación máxima obtenible de un 15,29%.

En este caso, también tan sólo 4 sedes web han obtenido una puntuación mayor o igual a 2,41 puntos, esto es, más de un tercio de la puntuación máxima obtenible. En este orden, dichas web son:

- www.inside.iberostar.com (2,96 puntos)
- www.nh-hotels.com (2,59)
- www.bahia-principe.com (2,45)
- www.h10hotels.com (2,41)

En esta ocasión, dichas 4 sedes web se corresponden con 4 cadenas hoteleras distintas: Iberostar, NH, Grupo Piñeiro (Bahía Príncipe) y H10. De dichos resultados podemos extraer que aún hay mucho que mejorar en lo que a reputación se refiere, aunque son varias las cadenas que apuestan por ello.

A continuación aclararemos aquellos aspectos a mejorar de manera concreta en esta y el resto de variables independientes que inciden, en definitiva, en una mejor transmisión de los mensajes de marca por parte de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web.

6.1.1. Resultados específicos: Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de las variables independientes

A continuación veremos los puntos fuertes y débiles de las cadenas hoteleras en la transmisión de sus mensajes de marca atendiendo a los parámetros indicados en el modelo, que nos permiten obtener información concreta sobre las áreas que componen cada variable y, por tanto, observar áreas de mejora en torno a ellas para el conjunto de las sedes web analizadas.

6.1.1.1. Resultados parámetros identidad

En primer lugar, veremos las puntuaciones obtenidas en los parámetros relacionados con la Identidad corporativa en la tabla siguiente.

Tabla 96. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de la variable independiente IDENTIDAD CORPORATIVA

TIPO	NOMBRE CADENA	Identidad visual corporativa	Trayectoria de la cadena	Cultura corporativa	Estructura de la cadena y sus marcas	Estrategia corporativa	Establecimientos hoteleros	
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	1,222	0,000	2,826	1,740	1,908	2,753
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1,029	1,418	0,942	1,293	1,908	2,208
M	COMERCIAL	NH HOTELES	0,581	0,533	0,628	1,142	2,067	1,784
M	CORPORATIVA	NH HOTELES	0,581	0,878	0,942	1,365	1,272	0,000
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	0,644	1,689	1,727	1,661	1,272	1,014
A		H10 HOTELS	1,224	0,377	0,942	0,864	2,226	2,561
V		RIU HOTELS & RESORTS	1,224	1,532	1,884	1,220	1,272	1,848
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	0,644	1,035	1,727	1,667	1,908	2,094
A		PARADORES	1,163	1,809	1,727	1,601	2,226	2,507
R		GRUPO BLUEBAY	1,159	0,189	1,413	1,589	2,226	1,862
M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	0,901	0,990	1,413	1,220	2,067	2,394
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	0,967	1,223	0,942	1,444	1,590	1,027
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	1,029	1,098	1,570	1,438	1,113	2,215
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	0,516	0,550	1,256	0,997	1,272	2,270
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	1,095	0,440	1,413	1,003	1,590	2,628
R		LOPELAN HOTEL GROUP	0,708	0,878	1,099	1,359	1,431	2,502
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	0,644	1,615	0,942	1,915	2,544	2,383
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	1,158	1,725	0,000	1,812	1,908	2,026
V		HIPOTELS	0,838	0,000	0,471	0,236	1,590	1,848
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	0,706	0,000	0,000	1,836	2,703	2,156
V		HOTELES CATALONIA	0,644	0,867	0,628	0,707	1,431	1,607

M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	0,644	1,233	1,570	2,193	1,272	1,087
V		GRUPOTEL	0,644	0,000	0,785	0,785	1,272	1,491
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	0,644	0,000	0,000	1,136	1,272	2,203
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	1,029	0,104	1,413	0,550	1,749	2,149
V		PRINCESS HOTELS	1,094	0,574	0,000	0,079	1,590	1,912
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	0,581	1,458	1,099	0,471	0,318	1,005
V		GRUPO PLAYA SOL	1,028	0,919	0,000	0,628	1,749	2,026
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	0,644	0,856	0,785	1,214	1,113	0,540
V		PLAYA SENATOR	0,644	0,000	0,628	0,785	1,431	1,268
V		BEST HOTELS	0,644	0,000	0,000	0,000	1,590	1,968
V		HOTELES GLOBALES	1,156	0,000	0,000	0,000	1,272	1,449
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	0,779	0,840	0,628	0,834	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	1,029	0,889	0,000	0,471	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	0,330	0,000	0,000	0,471	0,000	0,000
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS			0,845*	0,735	0,897	1,078	1,490	1,680
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE			4,053*	3,402	3,297	3,171	3,339	3,759
COMPARATIVA PUNTUACIÓN PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)			20,84%*	21,60%	27,21%	33,99%	44,63%	44,68%

Fuente: Elaboración propia

Vemos por tanto como las cadenas hoteleras, de manera general, apuestan en mayor medida por comunicar acerca de sus *establecimientos, estrategia corporativa y estructura de la cadena y sus marcas* para potenciar su identidad corporativa y con ello su marca.

Los establecimientos son de gran relevancia ya que suponen el lugar en el que la experiencia turística tiene lugar, no obstante, en la comunicación de los mismos no sólo se hace referencia a los activos físicos relacionados con el hotel, sino también a elementos como el servicio, la calidad y la propia experiencia.

Es destacable como, aunque de manera general todas las cadenas incluyen mensajes de marca que podemos englobar bajo estos parámetros, las webs corporativas de AC, Grupo Piñero y Allsun se olvidan de incluir mensajes directos y claros respecto a los establecimientos y estrategia corporativa. En este sentido, es necesario destacar que, aunque la sede web tenga la pretensión de incluir información tradicionalmente corporativa (Trayectoria, Cultura corporativa,...), no debe descuidar aspectos básicos y fundamentales para el negocio hotelero como son los establecimientos.

Por otra parte, se da el también el caso contrario: cadenas que obvian la cultura corporativa y la trayectoria de la cadena en sus sedes web corporativas, centrándose en establecimientos, estrategia y estructura de la cadena. Curiosamente, esto sucede en una parte considerable de las cadenas que sólo presentan una sola sede web con información tanto corporativa como comercial, lo que nos indica que, por regla general, se centran más en la visibilidad de los establecimientos y menos en aquellos elementos tradicionalmente corporativos.

Finalmente, vemos como la web de comunicación Inside.Iberostar, que ha obtenido una mayor puntuación en el ranking global, carece de mensajes sólidos en torno a la trayectoria de la cadena, por lo que trabajando en esta área puede mejorar más si cabe.

Por último, indicar que el parámetro identidad visual obtiene un grado de cumplimiento menor ya que, por un lado, los expertos han otorgado un peso importante a este parámetro, sin embargo, cumplir con todos los indicadores al respecto no es muy viable, tanto por no adaptarse a las normas de identidad visual de las cadenas (por ejemplo, pese a que pueda existir adaptación a los stakeholders de un eslogan o colores corporativos, estas opciones pueden ir en contra de la identidad gráfica de la cadena), como poder suponer limitaciones técnicas (por ejemplo, la interactividad de un logo, como podemos ver en páginas webs de otro tipo o sector, ralentizaría la página, que ya de por sí incluye mucho contenido), por lo tanto, no juzgaremos la puntuación obtenida en dicho parámetro, puesto que la web tendrá que adaptarse y diseñarse respecto a las normas de identidad de cada cadena, no viceversa.

6.1.1.2. Resultados parámetros RSC

A continuación, indicaremos las puntuaciones obtenidas en los parámetros relacionados con la RSC en la tabla siguiente.

Tabla 97. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de la variable independiente RSC

TIPO	NOMBRE CADENA	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión medioambiental	Desempeño de la organización	
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	0,000	1,685	2,399	2,088
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1,832	1,454	2,475	2,320
M	COMERCIAL	NH HOTELES	1,718	1,718	1,737	2,784
M	CORPORATIVA	NH HOTELES	2,405	2,112	2,562	3,712
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	2,519	1,714	1,742	2,320
A		H10 HOTELS	0,000	2,098	2,377	1,392
V		RIU HOTELS & RESORTS	0,000	2,520	1,744	2,088
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	0,000	1,843	1,093	1,392
A		PARADORES	1,145	1,838	1,476	1,160
R		GRUPO BLUEBAY	0,000	0,941	2,017	1,392
M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	0,000	2,112	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	0,687	1,978	1,661	1,624
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	1,145	2,621	0,000	2,088
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	0,573	1,834	2,475	1,160
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	0,458	1,834	1,925	0,696
R		LOPELAN HOTEL GROUP	2,634	0,000	0,000	0,000
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	0,000	1,037	0,000	0,000
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	1,260	0,000	0,000	0,000
V		HIPOTELS	0,000	0,000	0,000	0,000
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	0,000	0,000	1,292	0,000

V		HOTELES CATALONIA	0,000	1,190	0,728	0,928
M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	0,802	0,000	0,000	0,000
V		GRUPOTEL	0,000	0,000	1,476	0,000
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	0,000	0,000	0,923	0,000
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	0,000	0,000	0,000	0,000
V		PRINCESS HOTELS	0,000	0,000	0,558	0,000
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	0,000	0,000	0,000	0,000
V		GRUPO PLAYA SOL	0,000	0,000	0,000	0,000
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	0,000	0,000	0,000	0,000
V		PLAYA SENATOR	0,000	1,186	0,000	0,000
V		BEST HOTELS	0,000	0,000	0,458	0,000
V		HOTELES GLOBALES	0,000	0,000	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	0,000	0,000	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	0,000	0,000	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	0,000	0,000	0,000	0,000
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS			0,491	0,906	0,889	0,776
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE			4,809	5,544	5,775	4,872
COMPARATIVA PUNTUACIÓN PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)			10,204	16,344	15,395	15,918

Fuente: Elaboración propia

Los bajos resultados obtenidos, en general, en los parámetros relacionados con la RSC así como la destacada ausencia de ellos en múltiples cadenas hoteleras, explican a su vez la escasa puntuación obtenida en torno a la variable RSC. Ya D. Marcelino Sánchez, experto participante en el panel Delphi, comentaba en el cuestionario del mismo que “la utilización de parámetros para medir la RSC puede ser una herramienta interesante: la publicación en la página web de los valores de estos parámetros, y sobre todo, de su evolución en los últimos años, puede ayudar a valorar la trayectoria de la organización en términos de RSC”.

Aún así, vemos como la dimensión económica es la más obviada. Volviendo a la reflexión realizada en el apartado anterior cuando hablábamos de RSC, no es necesario profundizar en contenidos en torno a este parámetro de manera profusa, si bien es recomendable hacer alguna referencia a la capacidad, solvencia, transparencia o crecimiento económico de la cadena, como puede ser en forma de gráficos o elementos más visuales que explicativos, pues con ello la percepción de la cadena como una organización sólida y confiable para diversos públicos (por ejemplo, futuros trabajadores, no sólo accionistas o empleados), repercutirá de manera positiva en la identidad de la organización y por ende en su marca.

Por otra parte, la dimensión social obtiene un resultado escasamente significativo, por lo que este parámetro ha de trabajarse ya que la responsabilidad social en las comunidades y culturas locales son factores importantes a los que tiene que hacer frente el turismo. La OMT (1997) incide a su vez en la importancia de un enfoque ambientalmente sensible y socialmente responsable, tanto en su faceta ecológica como en la sociocultural.

En este sentido, aún es más inquietante si cabe cómo el parámetro dimensión medioambiental obtiene una menor puntuación e incluso muchas cadenas no incluyen ninguna referencia al respecto. Hemos de tener en cuenta la creciente preocupación por parte de la demanda sobre los impactos de las empresas turísticas en el medioambiente (OMT, 1997; Grande, Muñoz y Muñoz 2001; Ávila y Barrado, 2005; Ayuso, 2005; Claver, Pereira y Molina, 2009); Ramón,

2010, TripBarometer 2013 de TripAdvisor), Por lo tanto, este es un punto débil de muchas de las cadenas hoteleras españolas aquí analizadas en la comunicación que realizan a través de sus sedes web.

Por otra parte, en el indicador desempeño de la organización la situación se repite: las cadenas hoteleras obvian información referente a los compromisos éticos o los códigos de buena conducta que se reflejan en el buen desempeño de la organización, olvidando que el turista de hoy en día está más informado e interrelacionado, pero también más concienciado con lo que sucede a su alrededor, por lo que, al igual que se incluyen mensajes respecto a la identidad de la cadena, donde destacan aquellos referentes a los establecimientos, también sería recomendable potenciar los mensajes relacionados con los parámetros de RSC que hemos definido en el modelo.

6.1.1.3. Resultados parámetros reputación

Por último, veremos las puntuaciones obtenidas en los parámetros relacionados con la reputación corporativa en la tabla siguiente.

Tabla 98. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera en los parámetros de la variable independiente REPUTACIÓN CORPORATIVA

TIPO	NOMBRE CADENA	Reconocimientos públicos	Distintivos	Recomendaciones y referencias	
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	1,463	1,957	5,180
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1,559	1,612	3,529
M	COMERCIAL	NH HOTELES	1,892	1,775	3,874
M	CORPORATIVA	NH HOTELES	2,891	1,305	1,970
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	2,559	1,142	1,647
A		H10 HOTELS	1,126	3,550	2,318
V		RIU HOTELS & RESORTS	0,900	3,224	1,582
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	1,582	1,142	3,058
A		PARADORES	0,450	1,142	0,994
R		GRUPO BLUEBAY	1,656	1,938	2,075
M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	2,101	2,597	2,422
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	2,091	1,468	1,071
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	0,788	0,000	2,189
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	1,013	1,468	0,497
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	0,788	1,142	0,248
R		LOPELAN HOTEL GROUP	0,751	2,261	0,595
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	0,113	0,000	1,861
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	0,900	0,959	0,000
V		HIPOTELS	0,788	2,584	2,189
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	0,788	0,000	0,833
V		HOTELES CATALONIA	0,788	0,000	0,833
M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	1,238	0,000	0,000

V		GRUPOTEL	0,900	1,305	0,952
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	0,563	0,163	1,002
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	0,000	0,000	0,714
V		PRINCESS HOTELS	0,675	0,000	1,087
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	0,000	0,000	2,562
V		GRUPO PLAYA SOL	0,000	0,000	0,611
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	0,788	0,000	0,000
V		PLAYA SENATOR	0,000	0,000	0,000
V		BEST HOTELS	0,563	0,000	0,595
V		HOTELES GLOBALES	0,788	0,000	0,833
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	0,000	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	0,000	0,000	0,000
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	0,000	0,000	0,000
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS			0,929	0,935	1,352
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE			7,000	6,783	7,245
COMPARATIVA PUNTUACIÓN PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)			13,26	13,78	18,66

Fuente: Elaboración propia

Si bien en los parámetros relacionados con la RSC encontramos un bajo grado de relación en la comparativa de la puntuación media obtenida por las 35 webs analizadas y la puntuación máxima obtenible, resulta destacable como, salvo en el caso del parámetro dimensión económica (RSC), los parámetros reconocimientos públicos y distintivos (Responsabilidad social), obtienen una puntuación, en comparación con la máxima obtenible, incluso menor que aquellos.

Así, respecto a los reconocimientos públicos, la puntuación obtenida considerando la puntuación máxima obtenible (13,26%) es ciertamente escasa., al igual que en el caso de los distintivos (13,78%). En los comentarios del cuestionario completado por los expertos parte del panel Delphi, D. Patrick Heuchenne hacía referencia a la obtención de distintivos como sellos de aprobación y la publicación de los mismos como vía suficiente para comunicar la reputación de la cadena hotelera, concebida por este experto como transformador y catalizador de diferenciación”.

En cuanto a las recomendaciones y referencias, la puntuación obtenida considerando la puntuación máxima obtenible es ligeramente mayor (18,66%) pero a todas luces insuficiente ya que en la Web social e interactiva es un aspecto que las empresas hoteleras deben de considerar en su relación para con los clientes y otros stakeholders. En este sentido, las cadenas hoteleras deben ser conscientes que las recomendaciones y referencias son muy relevantes a la hora de establecer decisiones de compra, como vimos en el apartado 3.1.1.3.1. Un consumidor cada vez más informado: eWom.

Destaca además la importante cantidad de cadenas que no incluyen referencias a ninguno de estos parámetros, descuidando aspectos fundamentales a través de la sede web. Por lo tanto, mejorar en la transmisión de mensajes en torno a los mismos es una tarea pendiente para la mayor parte de las cadenas hoteleras, pues si bien, de nuevo, varias de ellas deciden no incluir información al respecto de estos dos parámetros, las que sí lo hacen obtienen una puntuación baja en los mismos. Se trata, entonces, de dos grandes áreas de mejora para las cadenas hoteleras.

6.2. Resultados de la observación de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas: ítems.

Tras haber propuesto una versión inicial del modelo de transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web y haber sometido sus componentes a la valoración de un panel de expertos Delphi, hemos elaborado una versión depurada y final del mismo. Se trata, por tanto, de una propuesta basada en el marco teórico estudiado en esta tesis, así como en la investigación empírica que nos ha permitido perfeccionar el modelo. Para ello se ha recurrido a los aportes y valoraciones de un grupo formado por 26 expertos pertenecientes a los sectores del turismo y la comunicación, tanto en su vertiente académica como empresarial e institucional, siguiendo el método Delphi.

Una vez definido el modelo final, se ha procedido a la observación de las sedes web de las cadenas hoteleras determinadas según una ficha de análisis específica (

Tabla 89. Ejemplo plantilla de análisis web) que integraba todos los componentes del modelo: variables, parámetros, ítems e indicadores. Durante dicho trabajo de campo hemos encontrado ejemplos reales de los elementos definidos de manera más “teórica” en la presente tesis. De esta forma, volvemos a comprobar que se trata de un modelo adecuado y válido para analizar la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras en sus sedes web.

Ya que los indicadores miden, en concreto, diferentes aspectos de cada ítem (esto es, la unidad mínima en la que podemos dividir el modelo de análisis), en este apartado nos centraremos en demostrar que, aunque se trata de un modelo ideal y por lo tanto los ítems no han de darse necesariamente en su totalidad, en conjunto las sedes web incluyen los 29 ítems propuestos.

Por lo tanto, a continuación incluimos varias tablas que expresan el global de las puntuaciones obtenidas por la totalidad de las cadenas en cada uno de los ítems asociados a las variables independientes. En dichas tablas se incluye el ratio puntuación obtenida/ puntuación máxima obtenible en cada uno de ellos, expresado en tanto por ciento. Este dato nos pondrá en relación con el peso específico no ya de los ítems dentro del modelo³⁶⁷, sino el que hemos podido encontrar de manera real en las sedes web tras su observación, por lo que, además de las puntuaciones, expondremos algunos ejemplos de los contenidos y mensajes encontrados en las sedes web analizadas.

6.2.1. Resultados ítems identidad

Tabla 99. Comparativa puntuaciones obtenidas por el conjunto de las sedes web en los ítems relacionados con la variable IDENTIDAD con la puntuación máxima obtenible por el conjunto de las sedes web (en %)

	Resultado obtenido	Resultado máximo obtenible	% Puntuación obtenida/ puntuación máxima obtenible
Logotipo/símbolo	56,088	251,370	22,31
Slogan	36,963	244,755	15,10
Colores	47,125	238,875	19,73
Historia	78,376	285,180	27,48
Lugar de origen	42,693	235,935	18,10

³⁶⁷ Esta información fue dada en la propuesta teórica del modelo tras la valoración de cada uno de sus componentes por los expertos del panel Delphi.

Fundador	32,010	213,885	14,97
Valores	197,000	735,000	26,80
Organización	81,600	352,800	23,13
Portfolio y extensiones de marca	154,960	382,200	40,54
Presencia en el mercado (nacional o internacional)	299,000	735,000	40,68
Tipología	97,920	249,900	39,18
Categoría y características principales	117,250	246,225	47,62
Marca- establecimiento destacado	79,300	238,875	33,20

Fuente: Elaboración propia

Los ítems más destacados son la categoría y características principales de los establecimientos (47,62%), lo que concuerda con las observaciones que hicimos en el apartado anterior en torno al parámetro establecimientos, que las cadenas cuidan mucho.

Por lo tanto, es un ítem destacado dentro del modelo, al igual que la presencia en el mercado (40,68%), que las cadenas transmiten eficazmente y con ello se fomenta el denominado efecto cadena (Martorell y Servera, 2004): si un cliente es habitual de la cadena x y encuentra que dicha cadena tiene establecimientos en otro país al que desea viajar, esperará de la cadena un producto homogéneo, estandarizado, en el que todos sus alojamientos reúnan una serie de estándares y servicios similares independientemente de su localización.

En este sentido, durante la observación de las webs hemos percibido la presencia de apartados específicos respecto al entorno y las ubicaciones de los establecimientos en concreto, que van más allá de la presencia en el mercado de la cadena, mostrando el entorno de cada uno de los establecimientos como un valor añadido que caracteriza a los mismos, por lo que puede tenerse en cuenta incorporar un ítem al respecto del propio destino en nuevas versiones del modelo.

Figura 79. Presencia Internacional e información del destino



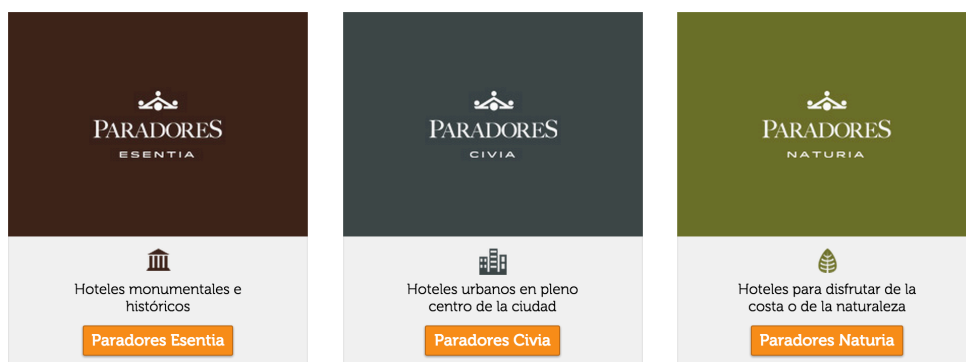
Fuente: Sede web Be live hoteles y sede web Hoteles Globales

También portfolio y extensiones de marca (40,54%) es un ítem que aparece en las sedes web de manera acentuada. La estrategia de contar con marcas diferenciadas es frecuente en el sector. Por ejemplo, un caso claro es Bahía Príncipe, del grupo Piñeiro, que a veces tiene consideración propia como cadena cuando realmente es la marca especializada en resorts del dicho grupo.

También es habitual contar con extensiones de marca, pues a través de ellas la cadena quiere tanto quedar patente su organización con marcas especializadas como atraer a segmentos de

mercado específicos, lo cual también es un elemento importante a trasladar en los mensajes, contenidos y estructura de la sede web, por lo que es de gran relevancia que se incluya en el modelo.

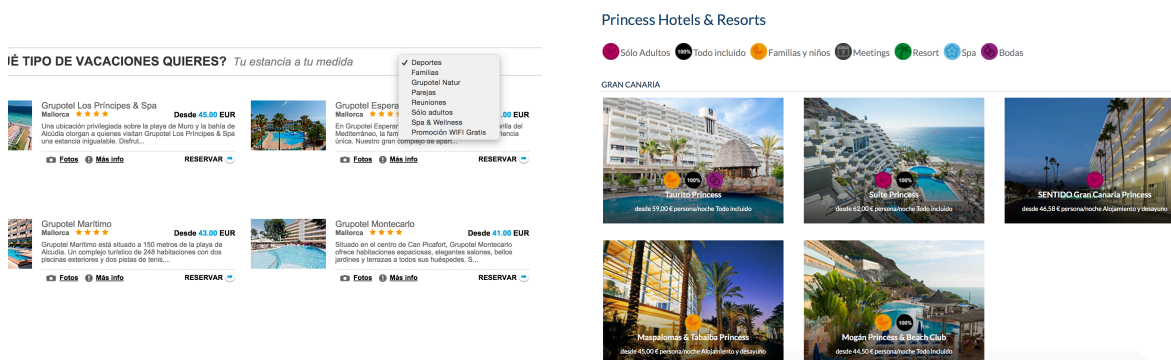
Figura 80. Portfolio y extensiones de marca



Fuente: Sede web Paradores

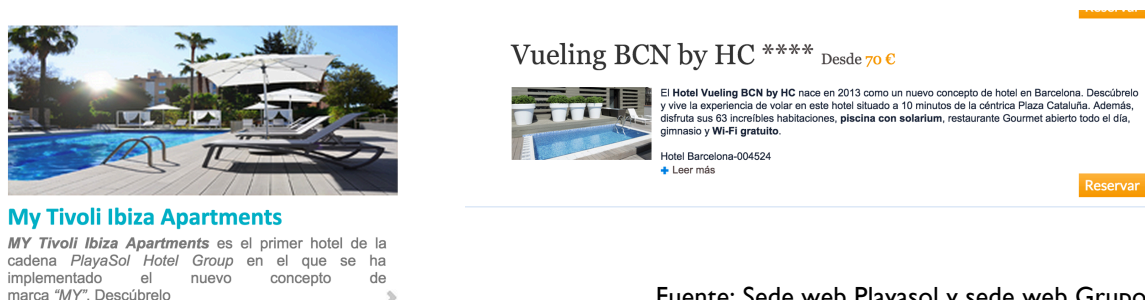
La tipología de los establecimientos, especialmente la categoría de los mismos, es otro de los ítems reseñables (39,18%) así como las marcas-establecimiento destacados (33,20%). De nuevo, la relevancia otorgada a los ítems relacionados con los establecimientos en el modelo teórico queda contrastada con los ejemplos prácticos que encontramos en las propias sedes web de las cadenas hoteleras.

Figura 81. Tipología de los establecimientos



Fuente: Sede web Princess y Sede web Hoteles Catalonia

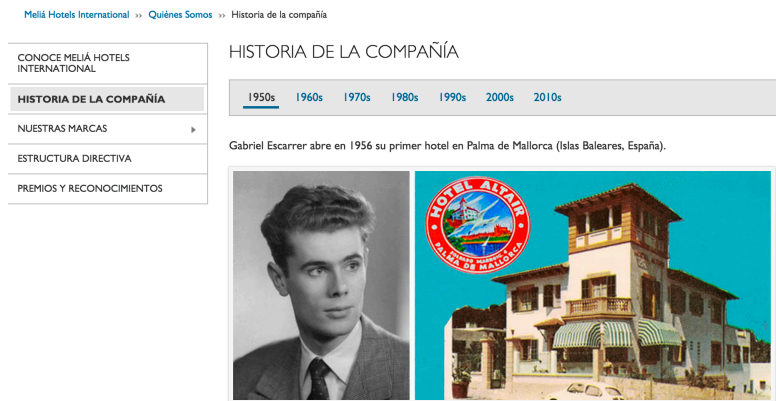
Figura 82. Marca- establecimiento destacado



Fuente: Sede web Playasol y sede web Grupotel

El resto de los ítems no alcanza un tercio de la puntuación máxima obtenible en cada uno de ellos, no obstante son relevantes la historia de la cadena (27,48%), que las cadenas resaltan en apartados como “Quiénes somos” o “información corporativa”, así como los valores (26,80%).

Figura 83. Historia de la compañía



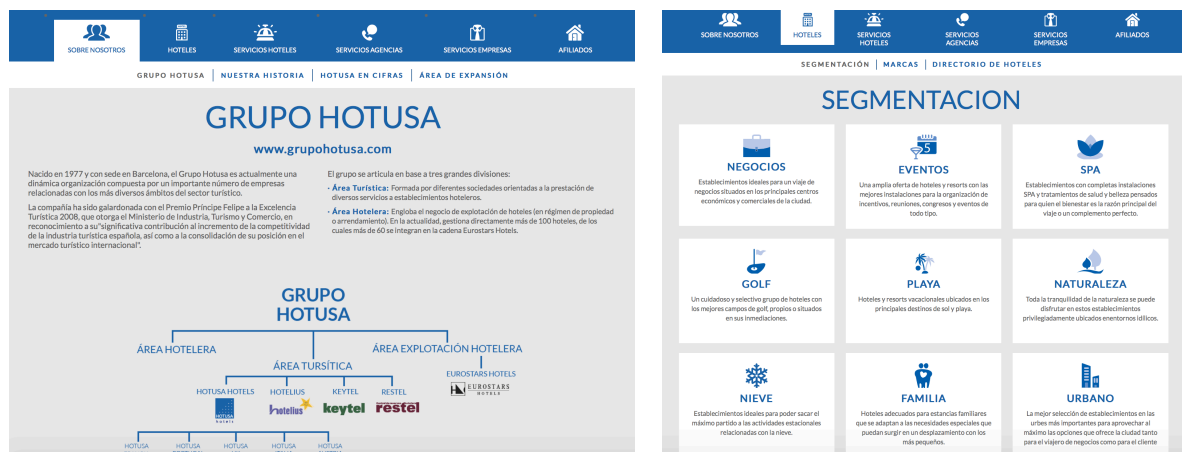
Fuente: Sede web Meliá

Respecto a los valores, en el cuestionario de expertos Delphi, D. Pablo Antonio Muñoz Gallego, indicaba que “en la sede web deberían primar aspectos diferenciales a elementos como los valores, si estos, como suele suceder, se señalan de forma muy general, sin que permitan distinguir verdaderamente una empresa de otras”.

Esta afirmación está en consonancia con la puntuación obtenida en el ítem valores, puesto que pese a ser tradicionalmente uno de los componentes principales de la cultura corporativa, su uso práctico en las propias sedes web es menor que otros ítems como los que obtienen las mayores puntuaciones, relacionados con los establecimientos y la estrategia y estructura de la propia cadena y sus marcas, elementos ciertamente diferenciadores.

No obstante, ítems como la organización de la cadena (23,13%) tienen menos relevancia en las webs, probablemente por el menor aporte a la marca que los anteriores. Al respecto, incluir nuevos ítems como la segmentación, que sí hemos observado de manera práctica en las sedes web de las cadenas hoteleras, puede ser de interés en propuestas de futuros modelos.

Figura 84. Organización



Fuente: Sede web Grupo Hotusa

Elementos relacionados con la identidad visual como logotipo o símbolo, colores y slogan les siguen en puntuación (22,31%, 19,73%, 15,10% respectivamente). Si bien estos son importantes para diferenciar las cadenas y sus sedes web, su empleo se justifica en función de las directrices marcadas al respecto por la cadena (recordemos, la web se adapta a la identidad visual corporativa, no viceversa) y son un elemento estructural del diseño de las mismas, por lo que no tiene ese plus de relevancia que podemos encontrar en otros ítems.

Por su parte, el lugar de origen (18,10%) es un ítem que no se destaca en todas las cadenas, pues sólo es relevante para aquellas a las que su procedencia les supone un valor añadido (por ejemplo, por la especialización en un mercado, como es el caso de Grupo Playa Sol, cadena procedente de Ibiza, como destaca en su sede web, y cuyos establecimientos principales están en dicha isla).

Figura 85. Fundador



Fuente: Sede web AC Hoteles (Antonio Catalán)

Por último el fundador (14,97%) es el ítem menos destacado, ya que aunque de manera teórica se justifica su inclusión en el modelo, en la práctica se observa que solo es relevante en cadenas con cierta trayectoria histórica (por ejemplo, Paradores), así como aquellas cadenas de procedencia familiar en la que destaca el apellido del fundador (Meliá, Barceló, Piñeiro...) o incluso su nombre corresponde con el mismo (AC), siendo un ítem prescindible en el resto de casos.

6.2.1. Resultados ítems RSC

A continuación, veremos los ítems relacionados con la variable RSC y cómo estos se integran de forma práctica en las sedes web de las cadenas hoteleras analizadas.

Tabla 100. Comparativa puntuaciones obtenidas por el conjunto de las sedes web en los ítems relacionados con la variable RSC con la puntuación máxima obtenible por el conjunto de las sedes web (en %)

	Resultado obtenido	Resultado máximo obtenible	% Puntuación obtenida/puntuación máxima obtenible
Resultados económico-financieros	48,500	367,500	13,20
Auditorías externas	26,500	367,500	7,21

Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones...	69,231	360,885	19,18
Prácticas de respeto a la cultura local	50,900	374,115	13,61
Consumo energético y emisiones CO2	27,965	241,815	11,56
Eco etiquetas	39,208	248,430	15,78
Certificaciones	42,624	244,755	17,41
Código ético y de buenas prácticas	117,000	735,000	15,92

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, vemos una disminución del grado de relación puntuación obtenida/puntuación máxima obtenible (observemos que, al estar expresada de esta forma la relación, no influyen el peso otorgado por los expertos a los ítems, por lo que todos ellos están en igualdad de condiciones en la expresión de esa relación) en los ítems correspondientes a la variable RSC respecto a aquellos referentes a la identidad. Este hecho se explica porque todas las cadenas no apuestan por la RSC de igual forma en la comunicación a través de sus webs, habiendo incluso cadenas que no utilizan este canal para transmitir mensajes al respecto.

El ítem alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones³⁶⁸,... es el más destacado en conjunto (19,18%), puesto que las cadenas muestran su participación y compromisos en proyectos y causas sociales.

Figura 86. Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones,...

Fuente: Sede web H10 y sede web Playa Senator

Tras ello le siguen los ítems certificaciones medioambientales (17,41%) y Eco etiquetas (15,78%). Con ellos, las cadenas tienen argumentos sólidos para expresar las acciones llevadas a cabo en el área medioambiental, reconocidas y auditadas por organizaciones tanto públicas como privadas.

No obstante, aunque en el modelo teórico la distinción entre las mismas sí es clara, como hemos comprobado durante la observación de las webs, estos ítems no quedan bien delimitados en algunos casos, encontrándose en apartados o herramientas distintas (memoria y página web), habiendo una difusa distinción entre ellos y reconocimientos de reputación (sellos Tripadvisor, por ejemplo, en los apartados medioambientales), etc. Por ello, estos han sido los ítems más laboriosos de registrar en la ficha de análisis para la observación de las sedes web.

368 De hecho, algunas cadenas tienen sus propias fundaciones, como la Fundación Barceló, Fundación Iberostar,...

Debido a su escasa valoración por separado en las propias sedes web y a la dificultad detectada en su observación, se recomienda, en futuras versiones del modelo, revisarlos o unificarlos para facilitar la labor investigadora.

Figura 87. Certificaciones medioambientales

The image shows a screenshot of the Vincci Hoteles website. On the left, there is a section titled 'Certificados y Premios' with various award logos like TUV Rheinland, Cert, and others. On the right, there is a navigation menu and a section titled 'POLÍTICA DE CERTIFICACIONES EN TURISMO SOSTENIBLE' which includes text about sustainable tourism and a table of certified hotels.

HOTELES CON CERTIFICADO	LOCALIZACIÓN	LEED	BIOHERBE HOTEL	EARTH CHECK	TRAVELIFE	ISO 14001	EMAS
GRAN MELIÁ COLÓN	(Sevilla, España)		✓				
GRAN MELIÁ FÉNIX	(Madrid, España)			✓			
GRAN MELIÁ JAKARTA	(Kuningan, Indonesia)			✓			
GRAN MELIÁ PALACIO DE ISORA	(Tenerife, España)			✓			
GRAN MELIÁ ROMA	(Roma, Italia)				✓		

Fuente: Sede web Meliá y Sede web Vincci hoteles

Por otra parte, el código ético y de buenas prácticas (15,92%) también es un ítem que ha de estar bien definido, pues estas, en ocasiones, suelen encontrarse de manera conjunta en memorias o apartados específicos de RSC, por lo que también podemos reconsiderar cómo definir e incluir este ítem en futuras versiones del modelo³⁶⁹.

Las prácticas de respeto a la cultura local (13,61%), aunque no suelen encontrarse de manera específica en las webs analizadas, suelen aparecer de manera implícita en muchas de ellas o vinculadas al ítem de colaboraciones con otras entidades.

Respecto al ítem resultados económico-financieros (13,50%), como hemos visto e indicado en el apartado anterior, el parámetro correspondiente “dimensión económica” tiene poca presencia en las sedes web de las cadenas analizadas, por lo que se trata de unos ítems con menos relevancia en su aplicación práctica en el conjunto de las webs, aunque aquellas sedes que sí lo incluyen, lo hacen de manera profusa.

Figura 88. Resultados económico-financieros

The image shows a screenshot of the Lopesan website's financial section. It features a navigation menu with 'INFO FINANCIERA' selected, and a list of links including 'COMUNICADOS AD HOC', 'COMPRA DE ACCIONES PROPIAS', 'ESTRUCTURA DE ACCIONISTAS', 'INFORMES ANUALES Y TRIMESTRALES', 'DIRECTORS DEALINGS', 'AGENDA FINANCIERA', 'LA ACCIÓN DE IFA', 'IFA EN CIFRAS', and 'AMPLIACIÓN DE CAPITAL 2014'. At the bottom, there are logos for various brands like Lopesan, IFA, and Corallium.

Fuente: Sede web de Lopesan

369 Como veíamos en Bonilla, Muñoz, Avilés y Vacas (2005), las principales herramientas de comunicación tanto internas como externas de las cadenas hoteleras son la web y las memorias corporativas o específicas, como las de RSC. Dada la posibilidad de digitalizar e incluso elaborar las memorias en formatos dinámicos e interactivos, la web normalmente es la plataforma donde estas memorias tienen un apartado específico, a veces bajo la forma de un microsite específico.

En el ítem consumo energético y emisiones de CO₂, contrasta la baja puntuación obtenida (11,56%) con el aumento de la preocupación social por el medioambiente por parte de los públicos de la cadena.

No obstante, en la observación de las sedes web apreciamos cómo hay carencias respecto a la RSC y la dimensión medioambiental, y aunque hay ciertos mensajes respecto a los mismos, llegar a un nivel de detalle como el que supone indicar consumo y emisiones es menos frecuente que ampararse bajo las certificaciones y etiquetas.

Figura 89. Consumo energético y emisiones de CO₂



Fuente: Sede web de NH

Además, destaca el bajo resultado del ítem auditorías externas (7,21%) pues, aunque se da una baja presencia de los ítems relacionados con la dimensión económica de las cadenas, este en concreto destaca especialmente por su baja puntuación.

Aunque en el modelo justificábamos la presencia del mismo debido a la preocupación por la transparencia y la solvencia acreditada por parte de las empresas (Villafañe, 2004), vemos que dicho ítem no es generalmente incluido, pues sólo lo incorporan en sus sedes web cadenas concretas, como aquellas que cotizan en bolsa (NH y Meliá) o tienen participación pública (Paradores), por ejemplo, lo cual nos indica que es un ítem ciertamente minoritario y que puede revisarse y adaptarse en futuras versiones del modelo.

6.2.1. Resultados ítems reputación

Finalmente, analizaremos los resultados de los ítems relacionados con la reputación corporativa.

En primer lugar, hemos de indicar que ninguno de los ítems relacionados con la reputación obtiene un tercio de la puntuación máxima obtenible, lo cual nos indica que, de manera general, aún hay mucho que mejorar en torno a ellos.

Tabla 101. Comparativa puntuaciones obtenidas por el conjunto de las sedes web en los ítems relacionados con la variable REPUTACIÓN con la puntuación máxima obtenible por el conjunto de las sedes web (en %)

	Resultado obtenido	Resultado máximo obtenible	% Puntuación obtenida/puntuación máxima obtenible
Premios recibidos	65,910	248,430	26,53
Monitores de reputación (MERCOS, etc.)	17,066	236,670	7,21
Rankings de reputación	10,571	250,635	4,22
Sellos de confianza online (reservas)	29,205	363,825	8,03
Sellos de calidad	63,630	371,175	17,14
Referencias de portales de opinión	59,685	253,575	23,54
Testimonios directos de clientes	47,880	264,600	18,10
Experiencias empleados	18,585	216,825	8,57

Fuente: Elaboración propia

Apreciamos que los ítems premios recibidos (26,53%) y referencias de portales de opinión (23,54%) son los que podemos encontrar en mayor medida en las sedes web de las cadenas hoteleras analizadas.

No obstante, si los comparamos con aquellos relacionados con la identidad, vemos que no destacan en el conjunto de las sedes web. El ítem sellos de calidad (17,14%) no destaca especialmente en el conjunto de ítems, lo cual es paradójico, debido a la relevancia de la calidad en el sector, así como las continuas referencias a la misma en las sedes web. De nuevo, se trata de tangibilizar de algún modo las promesas de marca de las cadenas hoteleras con hechos y reconocimientos concretos que muchas de ellas no muestran adecuadamente en sus sedes web.

Por otra parte, en la observación de las sedes web hemos encontrado que los reconocimientos en general suelen mostrarse en un mismo lugar, por lo que es frecuente encontrar un solo apartado web en el que se muestran todos los tipos de reconocimiento con los que cuenta la cadena y sus establecimientos, mientras que otras sedes web los incluyen en cada uno de los hoteles o en apartados dispersos, por lo que es más difícil acceder a esta información.

Figura 90. Premios y reconocimientos

Fuente: Grupo Piñero (Bahía Príncipe) y Best Hoteles

Los testimonios directos de clientes (18,10%) obtienen cierta relevancia, aunque no tanta como podría esperarse teniendo en cuenta que en la Web social e interactiva son importantes tanto las características de los establecimientos como el reconocimiento de terceros respecto a los mismos, puesto que una de las fuentes que el propio consumidor considera más fiables son las referencias y opiniones de otros clientes, como ya justificamos en el apartado 3.1.1.2.1. Internet como canal de venta en el sector hotelero.

Figura 91. Testimonios de clientes

BlueCity Mérida Palace *****
 Mérida - Badajoz - Hoteles en Mérida

Opiniones sobre BlueCity Mérida Palace
9.4 / 10
 Basado en 3535 opiniones

Ubicación	98.9%
Habitaciones	90%
Recibimiento	100%
Servicio	87.8%
Limpieza	90%
Comida	89%

Comentarios de nuestros clientes
 SANTIAGO, ESPAÑA (13/05/2015)
 Positive: Dos palacetes unidos muy agradables situado en pleno centro de Mérida con acceso rápido a todos los monumentos a visitar. Negative: Nada en especial.
 Valoración: 9.6/10 Fuente: Booking.com

Hotel Natura Palace & SPA *****
 Urbanización Montaña Roja, s/n - Playa Blanca - Lanzarote - España - +34 928 519070 - naturapalace@hipotels.com | Ubicar en

OPINIONES DEL HOTEL
 Nos encantaría conocer tu opinión sobre tu estancia en el Hotel Hipotels Natura Palace; además puedes conocer las opiniones de...

Puntuación total del hotel:
9.2 Excelente
 sobre 10 Sobre 134 opiniones

Limpieza	9.2
Ubicación	9.2
Servicios	9.2
Personal	9.5
Precio	8.8

OTRAS VALORACIONES
 tripadvisor 9.6/10 | booking.com 9.2/10 | holidaycheck 5.1/6

OPINIONES DE LOS CLIENTES
 Pareja
 Mi pareja y yo hemos estado a finales de Abril en este hotel y fue fantástico! Ambiente muy relajado, vistas increíbles, buena todo el trato por parte del personal del hotel. Nos hicieron pasar una estancia fabulosa. ¡Se lo recomendamos a todo el mundo! My partner and I have been at the end of April at this hotel and it was fantastic! Very relaxed atmosphere, amazing views, we treatment from the hotel staff. We had a great time. We recommend it to everyone!

Fuente: Sede web Hipotels y sede web Grupo Bluebay

En cuanto a las experiencias de los propios empleados de la cadena (8,57%), estas no son mostradas en las sedes web en general, lo cual es una oportunidad perdida, pues a través de los empleados, que son en definitiva los responsables últimos de la entrega del servicio turístico es posible establecer relaciones directas y personales con los clientes. Así, la información más racional presentada sobre los establecimientos puede completarse con referencias que apelen directamente a aspectos emocionales de la experiencia en dichos establecimientos

Figura 92. Experiencias empleados

¡No te pierdas! LOS CONSEJOS DEL DIRECTOR

Ubicado al pie de los maravillosos acantilados de la bahía Culebra, en el Golfo de Papagayo, en nuestro hotel podrá escuchar el sonido de las olas, el canto de los pájaros, el aroma de nuestra vegetación y el calor humano de nuestro personal.

EDUARDO MIQUEL

People Of Palladium
 Sports & Activities Grand Palladium Ibiza

Fuente: Sede web Occidental Hotels & Resorts y sede web Palladium con video integrado del canal en YouTube People of Palladium³⁷⁰

370 Podemos encontrar referencias a People of Palladium en la sede web de dicha cadena, sin un apartado específico aunque al respecto podemos encontrar una página de Facebook y canal de YouTube propio de People of Palladium.

Por otro lado, sellos de confianza online (8,03%) es uno de los ítems con menos puntuación en el conjunto de las sedes web. Esta situación es alarmante ya que, precisamente, si las sedes web de las cadenas hoteleras quieren posicionarse como referentes para la reserva directa de habitaciones, han de convencer de cierta forma al consumidor con argumentos que propicien la reserva desde la sede web de la cadena, en lugar de a través de la web de una OTA o una agencia de viajes tradicional.

Por ello, además de argumentos como el precio, que encontramos en una gran parte de sedes web que tienen integrado el eCommerce a través de ellas (“precio mínimo garantizado”), la seguridad en las transacciones ha de ser otro argumento de peso (veíamos en el apartado 3.1.1.2.1. Internet como canal de venta en el sector hotelero que la poca seguridad percibida online es uno de los factores principales por los que algunos consumidores no utilizan este medio para sus compras), por lo tanto, se trata de un punto clave a mejorar, especialmente si las cadenas hoteleras quieren disminuir el poder de la distribución online.

Finalmente, destaca cómo los ítems monitores de reputación (7,21%) y rankings de reputación (4,22%) son los que menos encontramos en las sedes web. A este respecto, hemos de indicar que la división entre ellos, de nuevo, es difusa en la práctica, aunque teóricamente estén claras las diferencias entre ambos conceptos. Gracias a esta observación planteamos que en el futuro el modelo puede aunar estos ítems en uno solo que indique las referencias específicas a la reputación sin diferenciar si se trata de monitores o rankings al respecto.

6.3. Resultados a considerar para la mejora de las sedes web: indicadores.

En este apartado tendremos en consideración los indicadores referentes a la *presencia de mensajes claros, ubicación de los mensajes, adaptación de los mensajes a los distintos stakeholders, traducción o carácter multilingüe, refuerzo de los mensajes con datos y refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales e interactividad.*

La Web social e interactiva ofrece nuevas posibilidades comunicativas que las cadenas hoteleras pueden aprovechar en la transmisión de los mensajes de marca, por lo que a través de los indicadores propuestos, veremos áreas de mejora de las sedes web.

Multiplicando los resultados obtenidos en cada uno de los 7 indicadores con la puntuación en cada uno de los 29 ítems, obtenemos que la puntuación máxima obtenible en cada uno de ellos es de 87 puntos. Comparando a su vez dicha puntuación con la efectivamente obtenida por cada una de las sedes web analizadas, obtenemos la tabla siguiente donde se expresa dicho grado de relación en porcentaje. A su vez, puntualizamos que hemos escogido esta manera de expresar los datos por su mayor simplicidad a la hora de comprender los mismos.

Tabla 102. Comparativa puntuaciones obtenidas por cada sede web en los indicadores con la puntuación máxima obtenible (en %)

TIPO	NOMBRE CADENA	Prese ncia	Ubica ción	Adapta ción	Traduc ción	Ref. dat os	R. audiov isual	Interacti vidad	
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	51,72	49,43	10,34	58,62	48,28	45,98	6,90
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	54,02	39,08	25,29	54,02	50,57	29,89	12,64
M	COMERCIAL	NH HOTELES	42,53	29,89	25,29	43,68	51,72	32,18	4,60

M	CORPORATIVA	NH HOTELES	52,87	45,98	24,14	22,99	42,53	26,44	2,30
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	63,22	58,62	14,94	27,59	45,98	24,14	4,60
A		H10 HOTELS	48,28	52,87	4,60	65,52	29,89	17,24	9,20
V		RIU HOTELS & RESORTS	50,57	42,53	1,15	75,86	31,03	26,44	5,75
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	50,57	41,38	8,05	68,97	20,69	18,39	6,90
A		PARADORES	57,47	41,38	4,60	52,87	48,28	21,84	6,90
R		GRUPO BLUEBAY	43,68	49,43	0,00	62,07	22,99	19,54	3,45
M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	43,68	56,32	6,90	56,32	19,54	17,24	8,05
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	56,32	47,13	10,34	22,99	44,83	16,09	0,00
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	54,02	36,78	6,90	37,93	44,83	13,79	4,60
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	54,02	28,74	11,49	21,84	40,23	14,94	10,34
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	54,02	29,89	11,49	21,84	40,23	14,94	10,34
R		LOPESAN HOTEL GROUP	31,03	48,28	4,60	51,72	22,99	12,64	2,30
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	40,23	35,63	2,30	41,38	24,14	21,84	9,20
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	37,93	43,68	9,20	41,38	20,69	10,34	2,30
V		HIPOTELS	32,18	35,63	1,15	20,69	13,79	12,64	0,00
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	29,89	31,03	8,05	34,48	14,94	11,49	3,45
V		HOTELES CATALONIA	36,78	33,33	0,00	31,03	18,39	5,75	0,00
M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	27,59	33,33	0,00	34,48	14,94	10,34	10,34
V		GRUPOTEL	27,59	36,78	0,00	25,29	5,75	9,20	8,05
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	31,03	31,03	3,45	12,64	11,49	17,24	2,30
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	28,74	27,59	10,34	9,20	11,49	10,34	2,30
V		PRINCESS HOTELS	27,59	33,33	3,45	20,69	5,75	10,34	3,45
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	28,74	33,33	4,60	10,34	12,64	10,34	2,30
V		GRUPO PLAYA SOL	25,29	31,03	0,00	24,14	12,64	8,05	2,30
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	22,99	27,59	0,00	18,39	6,90	2,30	1,15
V		PLAYA SENATOR	18,39	27,59	1,15	8,05	6,90	6,90	3,45
V		BEST HOTELS	16,09	28,74	2,30	17,24	6,90	6,90	0,00
V		HOTELES GLOBALES	19,54	24,14	1,15	13,79	5,75	8,05	1,15
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	14,94	18,39	0,00	5,75	2,30	8,05	1,15
M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	13,79	22,99	0,00	4,60	0,00	2,30	0,00
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	5,75	6,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS			32,143	31,314	5,400	27,800	19,886	13,029	3,771
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE			87	87	87	87	87	87	87
COMPARATIVA PUNTUACIÓN PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)			36,95	35,99	6,21	31,95	22,86	14,98	4,33

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior vemos cómo los indicadores refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales y, especialmente, interactividad ofrecen unos resultados bajos, incluso varias cadenas no incluyen en sus sedes web dichos elementos. Por ende, se supone un aprovechamiento deficiente de los mismos en las sedes web de las cadenas hoteleras estudiadas y, por lo tanto, son los principales indicadores que las sedes web han de trabajar, mientras que otros como la presencia de mensajes claros están más trabajados.

Por otra parte, hemos de puntualizar que las sedes web que incluyan una mayor cantidad de ítems, también tendrán una mayor puntuación en los indicadores, puesto que estos últimos valoran a los primeros, por lo que si se dan, habrá indicadores con una puntuación determinada, y, si no, su valor será 0.

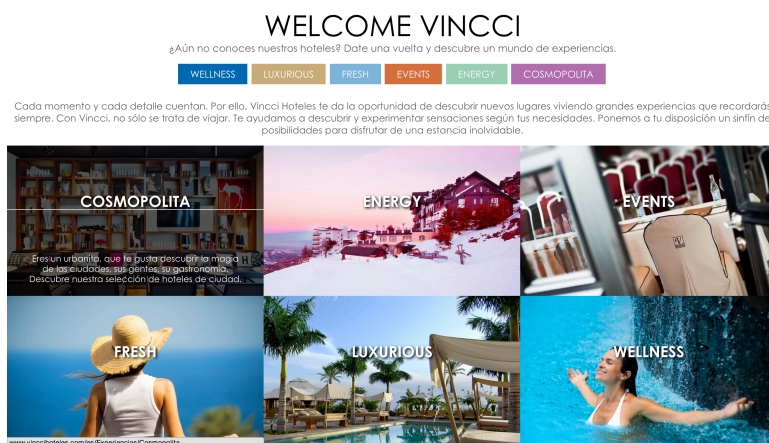
Además, recordamos que en la puntuación global obtenida por cada web se valoran los indicadores en su conjunto según el modelo de análisis, no aspectos específicos del mismo como indicadores o parámetros concretos, por encima de otros. Por ello, los indicadores no presentan ponderación.

Presencia de mensajes claros

Podemos establecer sedes web analizadas incluyen mensajes claros, ya que una amplia mayoría obtiene un grado de relación puntuación obtenida/puntuación obtenible considerable, destacando especialmente aquellas webs que obtuvieron más de mitad de la puntuación máxima obtenible, esto es, la sede web corporativa de la cadena Meliá (63,22 %), la sede web de Paradores (57,47%), la sede corporativa de Iberostar (56,32%), así como las sedes web de Barceló y Vincci, Meliá con su sede más comercial (54,02% en todos los casos), NH corporativa (52,87%), Indide.Iberostar, esto es, la sede web comunicativa de la cadena Iberostar (51,72%), así como su sede más comercial, empatada con la sede web de Riu (50,57%).

No obstante, aunque la presencia de mensajes claros parece extendida, hemos encontrado casos de enlaces rotos que no permiten acceder a contenidos en las sedes web por no estar disponibles en la actualidad. Si bien se han puntuado con 0, en revisiones o nuevas versiones de las escalas de medición empleadas ha de considerarse este hecho y, quizá, puntuar negativamente dichos casos.

Figura 93. Presencia y ubicación mensajes



Fuente: Sede web Vincci Hoteles

Ubicación de los mensajes

La ubicación de los mensajes, al igual que veíamos con el parámetro identidad visual, está en estrecha relación con las decisiones estratégicas de los departamentos de marketing y comunicación de las cadenas, por lo tanto, pueden variar ostensiblemente en cada caso.

No obstante, los buenos resultados obtenidos nos permiten concluir que la gran parte de los mensajes de marca en las sedes web analizadas son fácilmente accesibles, pues están entre los primeros niveles en los que se organiza la web. Destacan en este sentido la sede web corporativa de Meliá (58,62%), la sede web Bahía Príncipe del Grupo Piñero (56,32%) y H10 (52,87%).

Adaptación de los mensajes a los grupos de interés (stakeholders)

La adaptación a los distintos stakeholders es uno de los indicadores menos presentes en las sedes web analizadas. Observando los resultados obtenidos, vemos que todas han de mejorar en este aspecto (ninguna, de las cadenas obtiene al menos un tercio de la puntuación máxima obtenible, aunque las sedes web comerciales de Meliá y NH se acercan a ello).

Hemos de tener en cuenta que, si bien algunas cadenas muestran una muy buena adaptación de los mensajes en ítems concretos, generalmente relacionados con los establecimientos (por ejemplo sede comercial de Vincci), en este epígrafe valoramos el conjunto obtenido por los indicadores en todos los ítems.

Figura 94. Adaptación a los stakeholders

INTEGRACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Meliá Hotels International plantea su estrategia en Sostenibilidad como eje vertebrador del negocio, de forma transversal a lo largo de toda su cadena de valor con el objetivo de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.

La incorporación de la Sostenibilidad en Meliá Hotels International implica, en muchos casos, abordar nuevas maneras de colaborar con proveedores y propietarios, de relación con clientes, colaboradores y la sociedad en general.



Fuente: Sede web Meliá

La adaptación a los stakeholders puede realizarse clasificando la información en pestañas para cada uno de ellos (recordemos, mensajes de marca en torno a las variables identidad, RSC y reputación corporativas), adaptando los propios mensajes a dichos grupos de interés o con una combinación de ambos. Son numerosos los estudios que han enfatizado cuestiones relacionadas

con la arquitectura de la información, pero una vez superadas las cada vez menores limitaciones técnicas que permiten una adecuada transmisión de los mensajes de manera individualizada y personalizada, es fundamental la adecuación de los contenidos a las características particulares de cada tipo de público. Combinando ambos aspectos es posible ofrecer una experiencia única y personal que conlleve una satisfacción del usuario que accede a la sede web con el fin de recibir información de la cadena hotelera y/o hacer una reserva.

Traducción de los mensajes (carácter multilingüe)

La traducción de las sedes web es algo frecuente por la propia naturaleza de la oferta (internacionalizada) y la demanda hotelera (de orígenes geográficos diversos), por lo que será fundamental para poder comunicarse con todos los posible públicos de la cadena. Por lo tanto, las puntuaciones obtenidas son elevadas en gran parte de los casos, siendo reseñables las sedes web de Riu (75,86%), Iberostar (68,97% y 58,62% sus sedes web comercial y comunicativa, respectivamente), H10 (65,52%), Bluebay (62,07%), Grupo Piñeiro con la sede web de Bahía Príncipe (56,32%), Meliá (54,02% en su sede comercial) y Paradores (52,87%) en la traducción de los mensajes de marca de sus webs.

Figura 95. Ejemplo de traducción del eslogan de Iberostar



Fuente: Sedes web Iberostar

No obstante, es reseñable cómo la mayoría de las sedes web exclusivamente corporativas, en aquellos casos de cadenas que cuentan con más de una sede web, están tan sólo disponibles en Español e Inglés³⁷¹, sea cual sea la naturaleza de la web, en ocasiones encontramos que los comentarios de clientes o referencias de portales de opinión aparecen en el idioma del propio cliente, independientemente de la versión de la página en la que estemos (opinión en ruso en la página en español). Este es un aspecto a no olvidar.

³⁷¹ Resulta contradictorio, especialmente en el caso de aquellas cadenas con páginas webs orientadas a las reservas por un lado y a los contenidos corporativos por otro que se retroalimentan entre sí, compartiendo apartados que redirigen de una hacia otra, como es el caso de Meliá o NH. Mientras que la web más comercial presenta multitud de idiomas (más de 8), en el de la página corporativa tan sólo es posible encontrar dos, lo cual puede ser confuso para aquellos públicos que accedan desde la página comercial (que están visitando en un idioma diferente al inglés) a la corporativa en aquellos apartados compartidos como historia.

Refuerzo de los mensajes con datos numéricos

El refuerzo de los mensajes con datos numéricos es frecuente en las sedes web de las cadenas hoteleras analizadas, si bien la mayor puntuación en este indicador se refiere a la presencia destacada al respecto, lo cual no es tan común³⁷².

Respecto a las puntuaciones obtenidas, sobre salen las sedes web comerciales de NH (51,72%) y Meliá (50,57%). Es necesario puntualizar que durante la observación hemos encontrado ejemplos de sedes web con apartados no actualizados³⁷³ en lo que se refiere a sus datos, por lo que aunque en tales casos no se ha puntuado el indicador. En revisiones o nuevas versiones de las escalas de medición empleadas ha de considerarse este hecho.

Figura 96. Refuerzo con datos numéricos

The image shows a screenshot of the Barceló website. On the left is a sidebar menu with categories like 'Introducción', 'Información Corporativa del Grupo Barceló', 'Barceló Hotels & Resorts', 'Barceló Viajes', 'Recursos Humanos', 'Fundación Barceló', and 'Sala de Prensa'. The main content area is titled 'Grupo Barceló en cifras' and contains text about the company's growth and employee numbers. Below this, there are three highlighted sections: 'Logros en Certificaciones' (with a 'Cerrar' button), 'Logros en Sensibilización Medioambiental' (with a 'Ver todos »' button), and 'Relación de hoteles con certificaciones en sostenibilidad' (with a 'Ver todos »' button). The 'Logros en Certificaciones' section lists several achievements, including ISO 14001 certification, 59 GOLD certifications, and a pilot project for ISO certification.

Fuente: Sede web Barceló y sede web Riu

Refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales

Respecto al refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales, este es menor del que podría considerarse a priori, pues si bien las imágenes son ampliamente utilizadas, formatos puramente audiovisuales, como el video, son menos empleados. En este indicador, destacada la sede web de comunicación Inside.Iberostar (45,98%), seguida por la sede web comercial de NH (32,18%) y la sede comercial de Meliá (29,89%).

El resto de sedes web no obtienen una relación puntuación obtenida/puntuación obtenible que alcance al menos un tercio de la puntuación máxima obtenible, lo cual puede indicar que las limitaciones técnicas de las propias webs, unidas a la apuesta de los departamentos de comunicación por cierto formato, pueden estar pesando en que el vídeo no sea más empleado, pese a sus grandes posibilidades a la hora de mostrar la experiencia de la cadena.

372 Así, en este es posible encontrar una presencia destacada a través de herramientas como infografías, líneas de tiempo,... así como dossiers, folletos, informes y/o memorias. Estos documentos, en una gran mayoría de casos son PDFs descargables, no accesibles y compatibles a través de medios sociales específicos de publicación.

373 "Carta del Consejero Delegado 2011 ha seguido siendo un año marcado por el actual contexto económico de crisis /.../Las previsiones para el 2012..." No es recomendable que aparezcan actualmente -2015- datos tan poco actualizados en las sedes web. En este caso, se trata de la memoria que es posible consultar en la sede web corporativa de Vincci hoteles.

También es posible que el video se incluya en otros canales como los medios sociales (son varias las sedes web con canales propios en YouTube) en lugar de las sedes web. En tal caso, podría realizarse una mayor integración y vínculo entre las herramientas comunicativas utilizadas por la cadena en el entorno online.

En lo que a la observación de las sedes web se refiere, destacamos que el empleo de imágenes es frecuente aunque no tan habitual como podría esperarse en el refuerzo de mensajes relacionados con la historia de la cadena, entre otros ítems, siendo por otra parte muy utilizado en lo referente a los establecimientos.

El sonido en exclusiva no es utilizado por ninguna cadena mientras formatos plenamente audiovisuales como el vídeo no son mayoritariamente empleados, incluso en los mensajes relacionados con los establecimientos. Es posible que el mayor tamaño de los archivos de vídeos y su consiguiente influencia en el tiempo de velocidad de carga de la página sean una razón para ello.

No obstante, se ven apuestas por este formato para reforzar mensajes relevantes como la categoría y características de los establecimientos, además de las recomendaciones directas de clientes, referencias de empleados o la propia historia de algunos establecimientos, por lo que el refuerzo audiovisual es priorizado en aquellos apartados que la cadena desea destacar pero, de manera general, no es tan empleado como debería si las cadenas pretenden aprovechar todas las posibilidades que ofrece la Web social e interactiva e incentivar que sus públicos compartan o generen conversaciones en torno a sus contenidos.

Figura 97. Ejemplo de refuerzo del mensaje con elementos audiovisuales



Fuente: Sede web Meliá y Sede web Allsun

Interactividad

Finalmente, la interactividad, es el indicador con menos presencia en su evaluación de los ítems. Ninguna cadena destaca excepcionalmente sobre el resto en este aspecto, por lo que todas y cada una de ellas tienen que mejorar en este aspecto.

Esto se debe a que las posibilidades de interacción aún no han sido plenamente explotadas por las cadenas, pues si bien buena parte de ellas incluyen botones y marcadores sociales y elementos con los que poder interactuar (mapas, vistas en 360 grados que permiten

inspeccionar el hotel, plano que presenta consumos energéticos de cada estancia al pasar el puntero sobre él, etc.) es menos frecuente encontrar la posibilidad de diálogo (chat de atención al cliente, la posibilidad de comentar directamente en redes sociales o dar respuesta a comentarios existentes³⁷⁴,...) y en ningún caso se encuentra una comunicación interactiva plena que, a su vez, se adapte a cada usuario presentándole elementos interactivos personalizados.

Figura 98. Ejemplo de interactividad



Fuente: Sede web de Palladium, apartado Palladium experience y sede web Vincci Sostenibilidad, apartado visita guiada

Pese a que los esfuerzos en ese sentido pueden conllevar limitaciones tanto tecnológicas como presupuestarias, simplemente potenciando la integración en la sede web de medios sociales podría generarse una mayor interactividad desde la misma.

³⁷⁴ Por ejemplo, un simple plugin que mostrara los comentarios y últimas actualizaciones de Facebook del hotel podría ser útil en este sentido.

7) Conclusiones

En esta tesis se ha llevado a cabo un estudio sobre la comunicación que efectúan las 25 principales cadenas hoteleras españolas según el ranking de Hosteltur, a través de sus sedes web.

La Web como emplazamiento de la comunicación corporativa así como lugar para la comunicación de experiencias en torno a aspectos funcionales, emocionales y sociales de la marca cobra una importancia creciente precisamente por su naturaleza social e interactiva.

Las cadenas hoteleras utilizan sus sedes web como forma de comunicación controlada dirigida a un turista cada vez más informado y que encuentra en la red una de las principales fuentes de información a la hora de tomar decisiones de compras. Así, las cadenas transmiten a través de dichas sedes web un considerable caudal de contenidos relacionados con sus marcas, orientados tanto a los clientes como al resto de sus stakeholders.

Además, el auge de los recursos intangibles como la identidad, la RSC, la reputación o la imagen corporativas, que convergen y destilan en la marca hace que el estudio de esta, aplicada a un canal concreto y tan en boga como la web sea de interés, tanto en el ámbito académico como empresarial.

Por todo ello, se consideró oportuno estudiar la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas. En este capítulo presentamos las conclusiones obtenidas tanto a nivel conceptual como aplicado de dicho estudio.

Así, en el primer epígrafe, se plantean unas conclusiones generales siguiendo el esquema de los objetivos de esta tesis propuestos en el apartado de introducción, resumiendo la información destacada presentada tanto a lo largo de la revisión de la literatura como en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación empírica.

En el segundo de los epígrafes se valorará el cumplimiento de las hipótesis tras la investigación llevada a cabo que nos ha llevado, por una parte, a plantear un modelo de transmisión ideal de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web, y, por otra, observar y analizar el grado de aplicación en las principales cadenas hoteleras españolas de dicho modelo, como vimos en el capítulo anterior 6) Resultados.

Finalmente, veremos las consecuencias de la investigación, esto es, sus principales aportes, para posteriormente identificar algunas de las limitaciones asumidas en este trabajo y sus implicaciones en el conjunto del ámbito de estudio así como propuestas de futuras líneas de investigación.

7.1. Cumplimiento de los objetivos inicialmente propuestos

Con el fin de poder valorar el cumplimiento de los objetivos, a continuación exponemos las principales conclusiones en función de cada uno de ellos, que hemos visto cumplidos a lo largo de uno o varios apartados de la presente tesis doctoral.

Tabla 103. Objetivo general y objetivos específicos: cumplimiento

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS CUMPLIMIENTO: BLOQUE II (INVESTIGACIÓN)/ BLOQUE III (RESULTADOS Y CONCLUSIONES)
Análisis de la transmisión de la marca que las principales cadenas hoteleras realizan a través de sus sedes web.	Establecer las variables que definen la transmisión ideal de los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas en sus sedes web. CUMPLIMIENTO: Formulación del modelo (Capítulo 5.2)
	Analizar los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web. CUMPLIMIENTO: Análisis de las sedes web (Capítulo 5.3)
CUMPLIMIENTO: BLOQUE I (MARCO TEÓRICO capítulos 1-3) + OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas en la transmisión de las marcas online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web. CUMPLIMIENTO: Resultados de investigación (Capítulo 6)

Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal de esta tesis es el **análisis de la transmisión de los mensajes de marca que las principales cadenas hoteleras realizan a través de sus sedes web**. Para ello, a lo largo del marco conceptual (Bloque I), hemos progresado en el estudio de tres áreas o ejes temáticos que engloban cada uno de los componentes básicos del objetivo principal, con el fin de entenderlos en profundidad y de manera concreta, lo que nos permitiría, a posteriori, abordarlos en conjunto y alcanzar el objetivo propuesto.

Así, el Bloque I, referente al marco teórico de la investigación se centra en los siguientes ejes temáticos, divididos en capítulos que vertebran esta tesis doctoral:

- 1) LAS CADENAS HOTELERAS DENTRO DEL FENÓMENO DEL TURISMO
- 2) LOS RECURSOS INTANGIBLES COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA
- 3) LA COMUNICACIÓN ONLINE DE LAS CADENAS HOTELERAS: LAS SEDES WEB

Tras ofrecer una detallada revisión de la literatura sobre cada uno de ellos, podemos concluir que, para que una cadena hotelera llegue a sus grupos de interés y genere experiencias que conlleven tanto a la diferenciación de la cadena, como a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario que transmita mensajes de marca apoyados en los recursos intangibles de identidad, RSC y reputación corporativa, potenciando de esta forma su marca y generando una favorable percepción de la imagen corporativa por parte de sus grupos de interés (stakeholders).

Otro aspecto a tener en cuenta es la creciente relevancia de la marca experiencia, esto es, la suma de las cualidades funcionales, emocionales y sociales de la marca corporativa, que las cadenas hoteleras también han de saber transmitir a través de sus sedes web, que conforman el hogar de la marca hotelera.

Además, la gran visibilidad de la página web principal o “sede web” hace que este sea el lugar idóneo para albergar los mensajes de marca que transmiten las cadenas hoteleras hacia sus públicos.

Sin embargo, para observar el grado de cumplimiento del objetivo general que nos ocupa, dado el carácter amplio del análisis de la transmisión de la marca que las principales cadenas hoteleras realizan a través de sus sedes web, tenemos que, a su vez, detallar el cumplimiento de los objetivos específicos de esta tesis.

El objetivo **establecer las variables que definen la transmisión ideal de los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas en sus sedes web** ha sido cumplido a lo largo del *Bloque II (marco experimental)*, en concreto, en el capítulo 5 *Diseño metodológico de la investigación*, en su apartado 5.2. *Fase I: Formulación del modelo de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas*. Así, en dicho apartado hemos expuesto el modelo de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las 25 principales cadenas hoteleras españolas, validado tras realizar un panel de expertos Delphi.

La variable dependiente es, por lo tanto, la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras españolas, mientras que el modelo incluye como variables independientes la identidad corporativa, la RSC y la reputación corporativas.

Se han tomado estos recursos intangibles como referencia a la hora de definir las variables ya que, como se ha justificado en el apartado 2.3. *La marca como punto de encuentro de los intangibles*, confluyen en la marca y la potencia.

Por lo tanto, su relación con la misma se ha demostrado directa y evidente a lo largo del marco teórico, como hemos podido comprobar en el modelo de interrelación entre recursos intangibles corporativos de valor estratégico propuesto por Luengo (2010). Así, marca e identidad están vinculadas intrínsecamente, por lo que estudiar los mensajes relacionados con la identidad como variable independiente, nos permitirá arrojar luz sobre la variable dependiente conformada por los mensajes de marca.

Por su parte, la RSC, permite generar ventajas competitivas y potenciar otros recursos de la organización como la marca, siendo la RSC no la meta, sino más bien el camino a seguir para lograr tal fin. Según McCracken (1986) en Alvarado (2008) cobra especial relevancia la transmisión a través de la marca de significados en torno a ella relacionados con la calidad, el prestigio y responsabilidad social, por lo que estudiar los mensajes de marca en torno a la variable RSC nos permitirán arrojar luz sobre la misma.

En cuanto a la reputación, la relación de la marca con ella es estrecha y se da en ambas direcciones. La marca es reflejo de la identidad corporativa y pretende conseguir el fortalecimiento de la reputación (García, Castillo y Carrillo, 2011). A su vez, una buena reputación afecta a la marca corporativa (Villafañe, 2004). Por tanto, las marcas deberían construir y gestionar una buena reputación especialmente Internet (Itoiz, 2013).

Y es que en el entorno online la marca se apoya en una sólida identidad corporativa que, al igual que la RSC, forma parte de la comunicación controlada por la propia empresa, mientras que aquella comunicación generada por sus públicos de manera autónoma y no controlada plenamente por la organización, la reputación tendría un mayor protagonismo. No obstante, como sostiene Blanco (2014), la reputación también es consecuencia de una buena gestión de la marca online.

Por otra parte, el objetivo **Analizar los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web** ha sido cumplido a lo largo del *Bloque II (marco experimental)*, en concreto, en el capítulo 5 *Diseño metodológico de la investigación*, en su apartado 5.3. *Fase II: Análisis de las sedes web*, así como en el propio trabajo de campo posteriormente realizado. En dicho apartado hemos planteado la observación de las sedes web siguiendo el modelo propuesto de transmisión ideal de los mensajes de marca.

Así, cumpliendo este objetivo específico, se realizó un análisis de contenido a una muestra de 35 sedes web (obtenidas tras un proceso previo de selección dentro de las 25 principales cadenas hoteleras españolas), mediante el cual se procedió a la observación, registro, medición y ponderación de los mensajes presentes en cada sede web, en función de un sistema de puntuación especialmente diseñado para la presente investigación.

Finalmente, el objetivo **Identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas en la transmisión de las marcas online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web** ha sido cumplido a lo largo del *Bloque III (marco conclusivo)*, en concreto, en el capítulo 6 *Resultados de la investigación*, en su apartado 6.2. *Resultados de la observación de las sedes web de las principales cadenas hoteleras españolas: ítems*.

En dicho apartado hemos presentando los resultados y puntuaciones obtenidas por cada una de las sedes web analizadas en función del grado de cumplimiento del modelo de transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras. Esto permite conocer qué cadenas están llevando a cabo los mejores planteamientos en la comunicación estratégica de la marca a través de sus sedes web.

De esta forma, hemos conocido el estado actual de la transmisión de las marcas hoteleras, sus principales aciertos y errores, a la vez que hemos podido comparar los resultados obtenidos por cada una de dichas sedes web, identificando con ello las debilidades y fortalezas en la comunicación de cada cadena hotelera en particular y de todas en su conjunto.

Con ello cumplimos el último de los objetivos específicos planteados inicialmente y también establecemos una serie de indicaciones que contribuyan a subsanar las principales debilidades detectadas así como aprovechar al máximo las oportunidades que podrían brindar las sedes web en la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras.

Por todo ello, al comprobar que los tres objetivos específicos de la tesis han sido abordados, junto a las conclusiones extraídas tras la reflexión procedente del estudio del marco teórico, podemos establecer que el objetivo general de esta tesis ha sido cumplido ampliamente.

7.2. Valoración y contraste de las hipótesis de investigación

En este último capítulo se contrastan cada una de las hipótesis formuladas en el capítulo 4 sobre la transmisión de los mensajes de marca de las principales cadenas hoteleras a través de sus sedes web.

Así, tras analizar la totalidad las 35 sedes web que presentan las 25 principales cadenas hoteleras españolas, se valoran de forma individualizada las hipótesis establecidas.

HI. Las principales cadenas hoteleras españolas presentan un planteamiento heterogéneo en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.

Hipótesis validada.

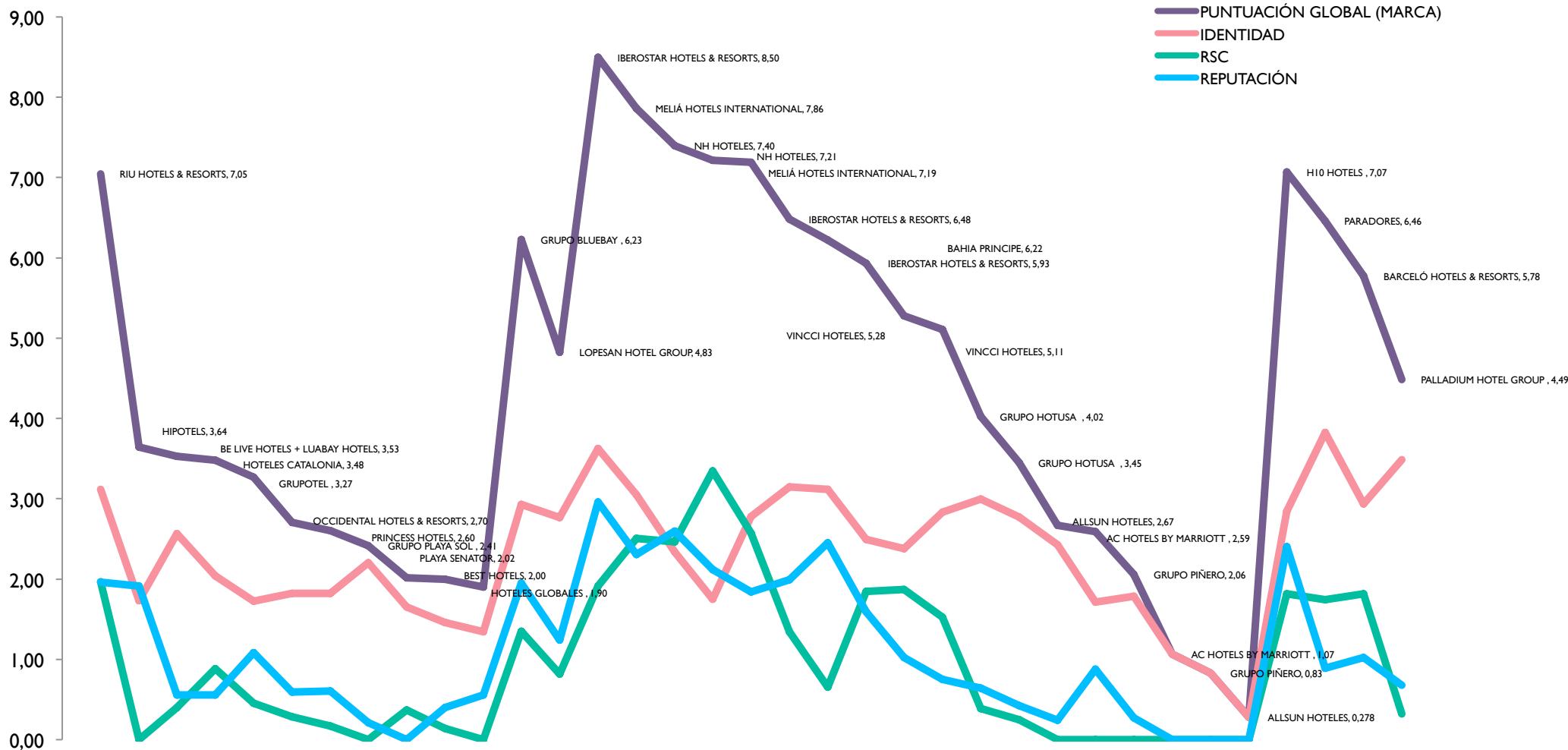
Esta hipótesis sí se valida ya que la diversidad entre los diferentes planteamientos que utilizan las principales cadenas hoteleras queda patente en las sedes web analizadas.

Las cadenas hoteleras se esfuerzan en distintos aspectos de la comunicación de la marca en sus sedes web, aunque según el modelo de análisis aplicado, aún hay mucho espacio para la mejora. Esta situación es lógica al adoptar diferentes estrategias comunicativas cada una de las cadenas estudiadas y al encontrar cadenas con una única sede web con información tanto comercial como corporativa, así como cadenas con webs específicas enfocadas en la RSC, comunicación de experiencias, etc. Además, los planteamientos encontrados en la transmisión de los mensajes de marca, articulada bajo el modelo ideal que previamente definimos basado en las variables independientes Identidad, RSC y reputación, difieren en cada sede web.

Las cadenas eligen potenciar uno o varios de estos recursos intangibles, sin englobarlos por lo general a todos ellos en sus sedes web. Así, algunas cadenas destacan su identidad y descuidan la comunicación de su reputación, mientras otras acentúan la RSC sobre el resto, como podemos ver en las puntuaciones obtenidas por las sedes web de las cadenas hoteleras analizadas (Tabla 94. Puntuaciones obtenidas por cada cadena hotelera tras la aplicación del modelo: variable dependiente (transmisión de los mensajes de marca) y variables independientes (identidad, RSC y reputación) tan sólo la sede web comercial de NH hoteles (3^{er} puesto según las puntuaciones obtenidas tras la aplicación del modelo) destaca por un mayor equilibrio de estas tres variables independientes que indicien de manera directa en la marca. Además, la sede web Inside Iberostar (que obtuvo un 1^{er} puesto según las puntuaciones tras la aplicación del modelo) se desmarca del resto al tener un enfoque eminentemente experiencial.

Como vemos en el siguiente gráfico, que representa la puntuación obtenida por las sedes web tanto de manera global en la transmisión de sus mensajes de marca, como específica en Identidad, RSC y reputación, no hay ningún tipo de patrón o correlación ni entre las variables que inciden en la marca dentro de la propia sede web, como las puntuaciones obtenidas por cada una de las sedes en comparación con el resto, por lo que podemos establecer que, efectivamente, las cadenas presentan un planteamiento heterogéneo en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.

Figura 99. Comparativa gráfica de las puntuaciones obtenidas en las variables del modelo



Fuente: Elaboración propia

H2. La posición de las cadenas hoteleras españolas en el ranking Hosteltur está relacionada con una mejor transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.

Hipótesis validada.

Efectivamente, en los resultados globales, apreciamos relación entre las 5 sedes web que han obtenido las mejores puntuaciones en torno a la variable dependiente relacionada con la marca y los primeros puestos en el ranking Hosteltur de cadenas. Así, el primer puesto corresponde a la sede web comunicativa de Iberostar al obtener 8,498 puntos en el modelo (puesto 5 en el ranking Hosteltur 2014). Con 7,863 puntos, el segundo puesto corresponde a la sede web comercial de Meliá (puesto 1 en el ranking Hosteltur 2014), el tercer y cuarto puesto en el ranking global según las puntuaciones basadas en nuestro modelo de análisis lo obtienen sendas sedes web, comercial y corporativa, de NH (puesto 2 en ranking Hosteltur 2014) con 7,398 y 7,214 puntos respectivamente, mientras que el quinto puesto lo obtiene con 7,189 puntos la sede corporativa de Meliá.

Para confirmar dicha afirmación, derivada de la observación, aplicaremos fórmulas estadísticas. Badii et al (2014) destacan el uso en las ciencias naturales y ciencias sociales, de las técnicas de correlación no-paramétrica³⁷⁵, las cuales son libre de distribución, es decir, no existe la necesidad de que los datos tengan una distribución normal.

Entre los métodos de rango de correlación, destacan el coeficiente de Spearman (1904) y el de Kendall (Kendall, 1938). En nuestro caso aplicaremos el coeficiente tau (τ) de Kendall ya que este se basa más en los intervalos jerarquizados de las observaciones que los propios datos “esto hace que la distribución de τ sea independiente de la que presentan las variables X y Y, siempre y cuando que los datos representados por estas 2 variables sean (1) independientes y (2) continuas” (Badii et al. , 2014:33).

$$\tau = (Nc - Nd) / [n(n - 1) / 2]$$

Donde, n = # de casos en el ejemplo, Nc = rangos concordantes y Nd = rangos discordantes.

Tras aplicar la ecuación con Python a los datos del ranking Hosteltur (R1) y al ranking global de marca resultante de la aplicación de nuestro modelo (R2)³⁷⁶, el valor de la correlación de Kendall obtenido es de 0,405 , lo cual indica un grado de correlación entre ambos rankings que, si bien no es muy alto, es significativo (recordemos, los valores obtenibles oscilan entre +1 y -1: 1 es el valor máximo que puede obtenerse como resultado indicando correlación absoluta , 0 significa que no hay ninguna relación entre los dos rankings y -1 que es inversa la correlación entre ambos rankings en dicho caso³⁷⁷), por lo tanto, sí se da una relación entre la posición de las cadenas hoteleras españolas en el ranking Hosteltur y su posición en el ranking resultante tras la aplicación del modelo transmisión de los mensajes de marca a través de sus sedes web.

375 La técnica de correlación se encarga de determinar el grado de asociación o correlación entre dos variables “X” y “Y”. “El coeficiente de correlación fluctúa de -1 indicando una correlación negativa perfecta de 100%, hasta +1 que a su vez indica una correlación de 100% pero en este caso positiva” (Badii et al. , 2014:31)

376 Suponemos que el ranking Hosteltur (R1) repite los puestos varias veces, pero manteniendo el orden del ranking global de marca resultante de la aplicación de nuestro modelo (R2).

377 La hipótesis nula es la no correlación entre los dos rankings. El test de hipótesis arroja un p-value de 0.00062, lo que significa que se puede rechazar la hipótesis nula con un nivel de significancia del 1%,

Tabla 104. Comparativa entre el ranking Hosteltur y el ranking de posiciones según el modelo de estudio

	TIPO	NOMBRE CADENA	RANKING HOSTELTUR 2014	R. GLOBAL (MARCA)	R.IDENTIDAD	R. RSC	R.REPUTACIÓN
M	COMUNICACIÓN	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	5	1	2	6	1
M	COMERCIAL	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1	2	7	3	5
M	COMERCIAL	NH HOTELES	2	3	20	4	2
M	CORPORATIVA	NH HOTELES	2	4	26	1	6
M	CORPORATIVA	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	1	5	13	2	11
A		H10 HOTELS	8	6	11	9	4
V		RIU HOTELS & RESORTS	3	7	6	5	8
M	COMERCIAL	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	5	8	4	14	7
A		PARADORES	20	9	1	11	17
R		GRUPO BLUEBAY	15	10	10	13	9
M	COMERCIAL	BAHIA PRINCIPE	9	11	5	17	3
M	CORPORATIVA	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	5	12	17	8	12
A		BARCELÓ HOTELS & RESORTS	4	13	9	10	16
M	CORPORATIVA	VINCCI HOTELES	24	14	19	7	15
M	COMERCIAL	VINCCI HOTELES	24	15	12	12	19
R		LOPESAN HOTEL GROUP	17	16	15	16	13
A		PALLADIUM HOTEL GROUP	7	17	3	22	20
M	COMERCIAL	GRUPO HOTUSA	6	18	8	20	21
V		HIPOTELS	22	19	27	30	10
V		BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS	13	20	16	19	25
V		HOTELES CATALONIA	11	21	22	15	24
M	CORPORATIVA	GRUPO HOTUSA	6	22	14	24	27
V		GRUPOTEL	19	23	28	18	14
V		OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	21	24	23	23	23
M	COMERCIAL	ALLSUN HOTELES	25	25	18	27	30
V		PRINCESS HOTELS	10	26	24	25	22
M	COMERCIAL	AC HOTELS BY MARRIOTT	12	27	29	31	18
V		GRUPO PLAYA SOL	23	28	21	28	31
M	COMERCIAL	GRUPO PIÑERO	9	29	25	29	29
V		PLAYA SENATOR	16	30	30	21	32
V		BEST HOTELS	14	31	31	26	28
V		HOTELES GLOBALES	18	32	32	32	26
M	CORPORATIVA	AC HOTELS BY MARRIOTT	12	33	33	33	33
M	CORPORATIVA	GRUPO PIÑERO	9	34	34	34	34
M	CORPORATIVA	ALLSUN HOTELES	25	35	35	35	35

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la observación del ranking, respecto a la variable independiente identidad, vimos como esta es la más potenciada por las cadenas hoteleras en general, por lo que no hay una correlación tan clara entre los puestos obtenidos en el ranking Hosteltur y el obtenido por las sedes web según el modelo. Destaca que el primer puesto en dicha variable lo obtiene la sede web de Paradores con 3,83 puntos (puesto 20 en el ranking Hosteltur 2014), mientras el segundo puesto lo obtiene la sede web comunicativa Inside.Iberostar (3,63 puntos y puesto 5 en ranking Hosteltur), el tercer puesto lo obtiene la sede web del grupo Palladium (3,48 puntos y puesto 7 en ranking Hosteltur), el cuarto la sede comercial de Iberostar (3,15 puntos) y en quinto puesto pertenece a la web de Bahía Príncipe (grupo Piñero, puesto 9 en el ranking Hosteltur) empatada con la sede web de Riu (puesto 3 ranking Hosteltur) en 3,12 puntos.

Por otra parte, respecto a la RSC vimos que aún había mucho que mejorar, en general, por las cadenas hoteleras, siendo las webs que han obtenido los mejores puestos en esta variable las sedes web corporativa y comercial de NH (puesto 1 y 4, respectivamente), las webs corporativa y comercial de Meliá (puestos 2 y 3) y la web de Riu. Dichas cadenas (Meliá, NH y Riu), tienen los puestos 1, 2 y 3 del ranking Hosteltur, por lo que se da una estrecha relación entre ambos listados. Podemos considerar que estas cadenas son las que comunican de manera más efectiva sus acciones de RSC según el modelo de estudio propuesto en esta tesis.

Finalmente, la reputación es una variable en la que los puestos obtenidos por las sedes web tienen una menor relación con la posición de sus respectivas cadenas hoteleras en el ranking Hosteltur. De nuevo destaca la sede comunicativa Inside.Iberostar, que obtiene el puesto número 1 en el ranking específico de la variable reputación según el modelo de análisis (2,959 puntos, puesto 5 ranking Hosteltur), mientras que el segundo puesto lo gana la sede comercial de NH (2,594 puntos, puesto 2 ranking Hosteltur), el tercero es para la sede web de Bahía Príncipe (Grupo Piñero, puesto 9 del ranking Hosteltur) con 2,449 puntos, el cuarto para la sede web de H10 hoteles (2,406 puntos, puesto 8 ranking Hosteltur) y el quinto puesto lo obtiene la sede comercial de Meliá (2,305 puntos, puesto 1

H3. Las principales cadenas hoteleras españolas con sedes web específicamente corporativas comunican los mensajes de marca de manera más sólida.

Hipótesis validada parcialmente.

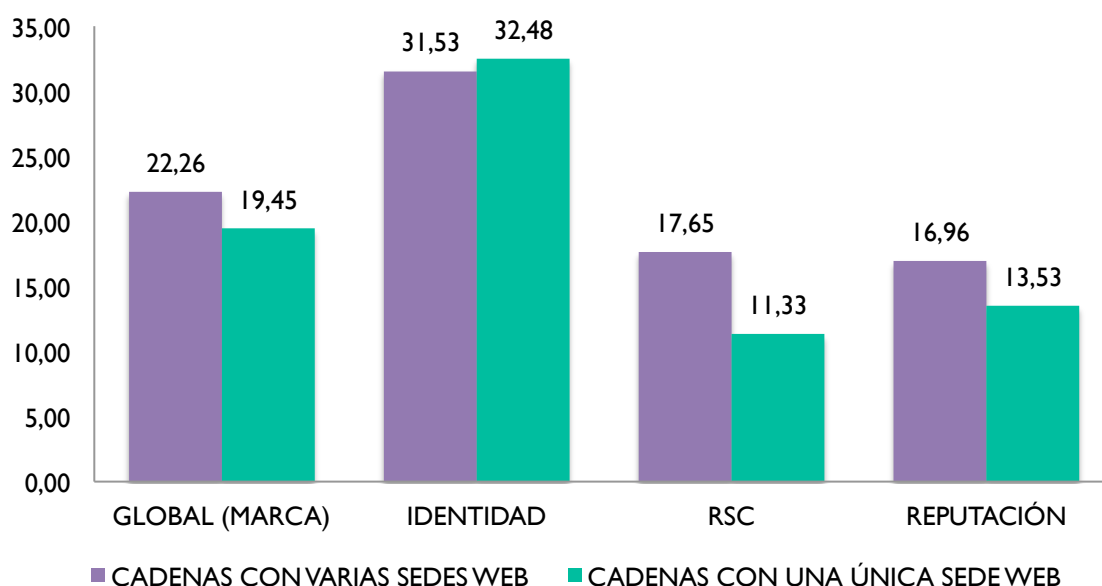
Esta hipótesis se puede validar, con matices. Hemos detectado que hay 8 cadenas que cuentan con varias sedes web (AC HOTELS BY MARRIOTT, ALLSUN HOTELES, GRUPO HOTUSA, GRUPO PIÑERO, IBEROSTAR HOTELS & RESORTS, MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, NH HOTELES y VINCCI HOTELES suman 18 diferentes sedes web en total), así como 17 cadenas hoteleras con una única sede web (H10 HOTELS, PARADORES, BARCELÓ HOTELS & RESORTS, PALLADIUM HOTEL GROUP, GRUPO BLUEBAY, LOPESAN HOTEL GROUP, RIU HOTELS & RESORTS, HIPOTELS, BE LIVE HOTELS + LUABAY HOTELS, HOTELES CATALONIA, GRUPOTEL, OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS, PRINCESS HOTELS, GRUPO PLAYA SOL, PLAYA SENATOR, BEST HOTELS y HOTELES GLOBALES).

En este último caso, no se trata de webs específicamente corporativas, puesto que al tener una única sede web, en ella la cadena incluye en ella información de diverso tipo, pues la web realiza una amplia función, tanto comercial (reservas) como comunicativa. Así, son solo

las cadenas con más de una sede web las que cuentan con sedes web que podemos considerar específicamente corporativas en la transmisión de los mensajes de marca.

Como vemos en el siguiente gráfico, que muestra la media del grado de cumplimiento puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible de las cadenas en función de su pertenencia a uno u otro grupo, las cadenas hoteleras con varias sedes web, entre las que se incluyen webs específicamente corporativas, sí transmiten de manera más efectiva sus mensajes de marca

Figura 100. Comparativa cadenas con varias sedes web vs cadenas con una única sede web (porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)



Fuente: Elaboración propia

No obstante, dentro de las cadenas con varias sedes web, veremos a continuación que son las webs más comerciales las que destacan por encima de las corporativas.

Tabla 105. Puntuaciones sedes web corporativas vs sedes web comerciales.

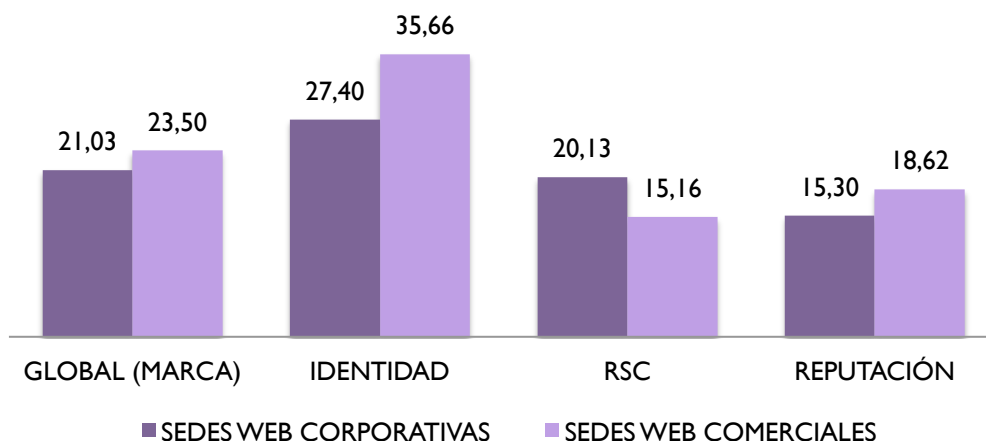
Sedes web corporativas

NOMBRE CADENA	GLOBAL (MARCA)	IDENTIDAD	RSC	REPUTACIÓN	URL
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	8,500	3,630	1,910	2,960	www.inside.iberostar.com
NH HOTELES	7,214	1,748	3,345	2,121	www.corporate.nh-hotels.com
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	7,189	2,778	2,571	1,840	www.meliahotelsinternational.com
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	5,933	2,496	1,844	1,593	www.grupoiberostar.com
VINCCI HOTELES	5,278	2,381	1,873	1,024	www.sostenibilidad.vinccihoteles.com
GRUPO HOTUSA	3,450	2,776	0,248	0,426	www.grupohotusa.com
AC HOTELS BY MARRIOTT	1,069	1,069	0,000	0,000	www.achotelscorporate.com
GRUPO PIÑERO	0,829	0,829	0,000	0,000	www.grupo-pinero.com
ALLSUN HOTELES	0,278	0,278	0,000	0,000	www.grupoalltours.es

PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS	4,416	1,998	1,310	1,107	
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE	21	7,294	6,510	7,234	
COMPARATIVA PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)	21,03	27,40	20,13	15,30	
Sedes web comerciales					
NOMBRE CADENA	GLOBAL (MARCA)	IDENTIDAD	RSC	REPUTACIÓN	URL
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	7,863	3,053	2,505	2,305	www.melia.com
NH HOTELES	7,398	2,337	2,467	2,594	www.nh-hotels.com
IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	6,480	3,149	1,342	1,989	www.iberostar.com
BAHIA PRINCIPE	6,222	3,118	0,655	2,449	www.bahia-principe.com
VINCCI HOTELES	5,107	2,834	1,523	0,749	www.vinccihoteles.com
GRUPO HOTUSA	4,025	2,994	0,390	0,640	www.hotusa.com
ALLSUN HOTELES	2,673	2,427	0,000	0,246	www.allsun-hotels.com
AC HOTELS BY MARRIOTT	2,593	1,711	0,000	0,881	www.achotels.marriott.com
GRUPO PIÑERO	2,059	1,788	0,000	0,271	www.pinerohoteles.com
PUNTUACIÓN MEDIA OBTENIDA POR LAS 35 WEBS	4,935	2,601	0,987	1,347	
PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE	21	7,294	6,510	7,234	
COMPARATIVA PROMEDIO CON LA PUNTUACIÓN MÁXIMA OBTENIBLE (EN %)	23,50	35,66	15,16	18,62	

Fuente: Elaboración propia

Figura 101. Comparativa sedes web corporativas vs sedes web comerciales (porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la hipótesis se cumple; las principales cadenas hoteleras españolas con sedes web específicamente corporativas comunican los mensajes de marca de manera más sólida, aunque hemos de aclarar que esto no deriva de las paginas webs corporativas en sí. De esta forma, las cadenas que presentan más de una sede web, pueden contar con una sede web general orientada a las reservas e incluir en las otras sedes web temas específicos. Este sería el caso de las sedes web corporativas o de RSC. Las cadenas que presentan más de una sede web se esfuerzan en relacionarlas entre sí, lo que redundará en una mejor y más sólida comunicación global de los mensajes de marca.

H4. Las principales cadenas hoteleras españolas se apoyan más en la identidad que en otros intangibles a la hora de establecer su comunicación de marca a través de las sedes web.

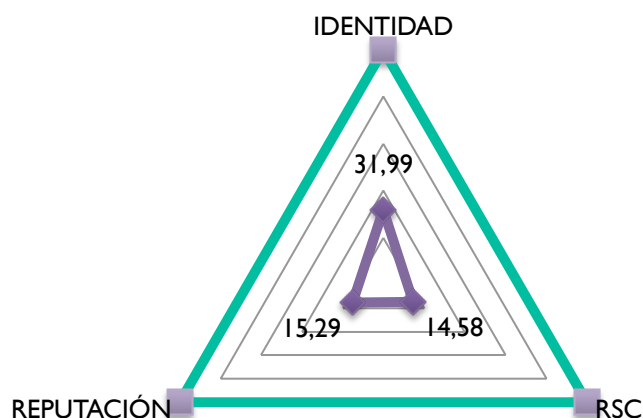
Hipótesis validada.

Ya en el apartado de comentarios del cuestionario, uno de los expertos participantes en el panel Delphi, D. Juan Carlos Aller, indicaba que “la identidad corporativa es un factor clave en la diferenciación de una empresa, sobretodo en el mercado actual donde existen tantas opciones diferentes. Es un elemento que debería ser desarrollado y utilizado correctamente por las empresas a través de sus sedes web”.

Los expertos valoraron en dicho cuestionario la identidad como la variable con más relevancia (4,31 puntos sobre 5), por encima de la RSC (3,85 puntos) o la reputación (4,27 puntos), por lo que los indicios de una fuerte relevancia de la identidad en la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web eran destacados; esta variable obtuvo una puntuación ligeramente superior a la reputación según los expertos.

Efectivamente, tras la observación de las sedes web de las cadenas hoteleras, vemos cómo estas se apoyan en gran manera en la identidad, que es la variable del modelo con una relevancia mayor en su aplicación práctica, como vemos en la siguiente figura, donde aparece delimitada en verde la puntuación máxima obtenible en cada una de las variables y en morado la puntuación efectivamente obtenida por el conjunto de las 35 sedes web analizadas, expresada en porcentaje en función de la puntuación máxima obtenible.

Figura 102. Comparativa variables identidad, reputación y RSC (porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, la hipótesis queda contrastada y plenamente justificado el vínculo entre la identidad y la comunicación de la marca plenamente justificado, tanto de manera teórica como práctica, en las propias sedes web, alineándose este hecho también con la opinión expresada por los expertos del panel Delphi.

H5. Los mensajes identitarios alrededor de los establecimientos hoteleros son claves para transmitir la marca a través las sedes web corporativas de las principales cadenas hoteleras españolas.

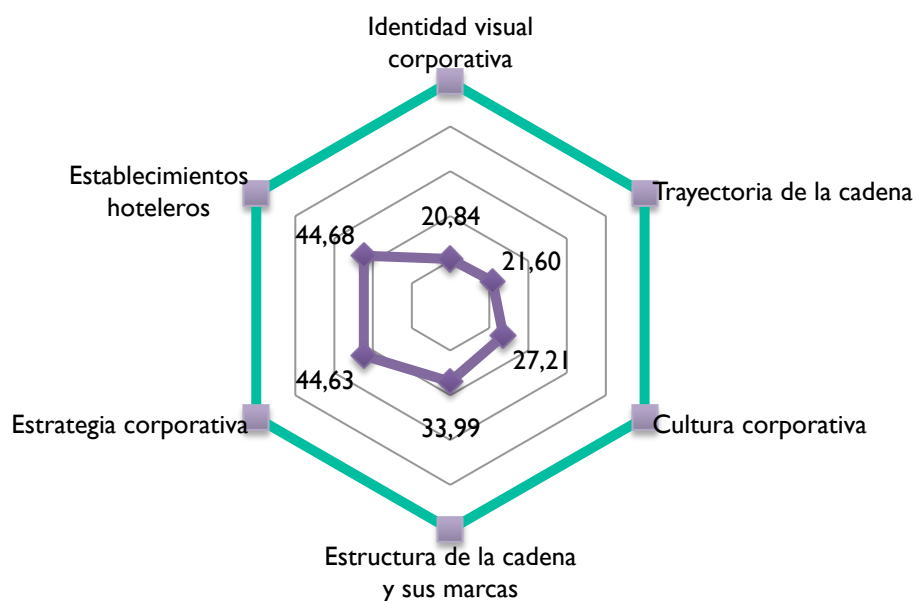
Hipótesis validada.

Entre los elementos que conforman la variable independiente identidad, en el modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras incluíamos los parámetros siguientes:

- Identidad visual corporativa (puntuación panel Delphi de 4,35 sobre 5)
- Trayectoria de la cadena (puntuación panel Delphi de 3,65)
- Cultura corporativa (puntuación panel Delphi de 3,54)
- Estructura de la cadena y sus marcas (puntuación panel Delphi de 3,42)
- Estrategia corporativa (puntuación dada por los expertos del panel Delphi de 3,58)
- Establecimientos hoteleros (puntuación panel Delphi de 4,04).

Comparando la puntuación máxima obtenible en cada uno de estos indicadores (en verde), con la puntuación efectivamente obtenida por el conjunto de las 35 sedes web analizadas, expresada en porcentaje en función de la puntuación máxima obtenible (en morado), apreciamos que, efectivamente, los establecimientos hoteleros obtienen una puntuación mayor, aunque sobrepasando en poco la puntuación obtenida por los mensajes referentes a la estrategia corporativa. Por otra parte, la identidad visual, el parámetro al que los expertos daban una importancia mayor, obtiene la puntuación más baja, ya que, aunque es un elemento de gran relevancia, permite distinguir a la cadena de otras gracias a elementos visuales y sentimentales, más que mensajes concretos y argumentados también racionalmente sobre alguno de los aspectos que hacen a dicha marca hotelera distinta.

Figura 103. Comparativa parámetros identidad (porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)



Fuente: Elaboración propia

En la aplicación práctica en las propias sedes web de la cadena, efectivamente, los mensajes identitarios alrededor de los establecimientos hoteleros (que se centran en mensajes sobre

la tipología, categoría, características principales de dichos establecimientos y la existencia de marca- establecimiento destacado) destacan sobre el resto junto con la estrategia corporativa adoptada por la cadena hotelera, que en nuestro modelo se basa en la presencia en el mercado (nacional o internacional) de dichas cadenas y por ende, de sus establecimientos, por lo cual estos son claves en la comunicación de las cadenas hoteleras.

Curiosamente, esto sucede en una parte considerable de las cadenas que sólo presentan una sola sede web con información tanto corporativa como comercial, lo que nos indica que, por regla general, se centran más en la visibilidad de los establecimientos y menos en aquellos elementos tradicionalmente corporativos. Sin embargo, siguiendo las indicaciones del modelo, lo ideal sería buscar un equilibrio entre todos los parámetros que componen la identidad para así poder hacer frente a la comunicación correspondiente a esta variable desde una perspectiva global que la enriquezca y redunde de manera positiva en la marca.

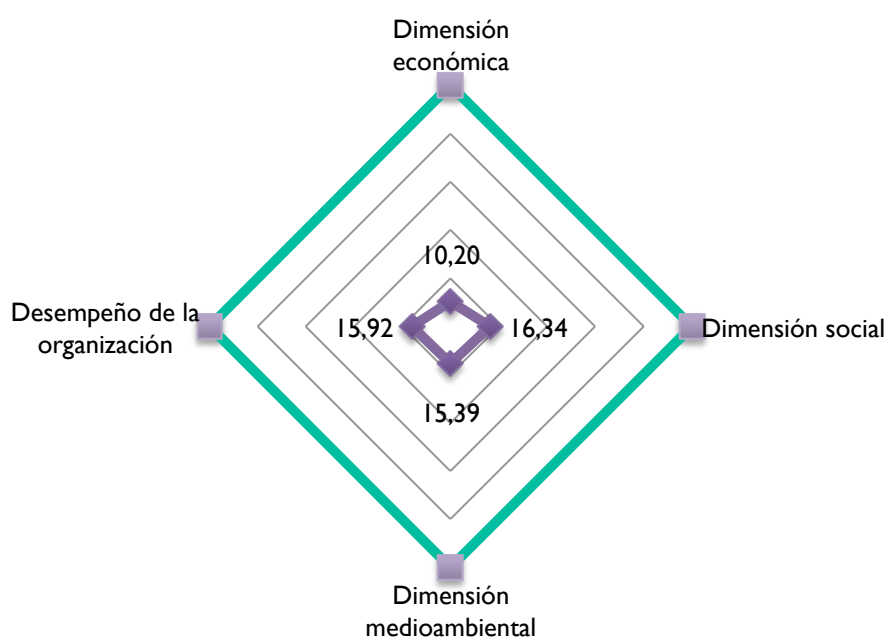
H6. Las principales cadenas hoteleras se centran en los aspectos medioambientales de la RSC en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus webs.

Hipótesis no validada.

Dentro de los elementos que conforman la variable independiente RSC del modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca en las sedes web de las cadenas hoteleras incluíamos los parámetros:

- Dimensión económica (puntuación panel Delphi de 3,23 sobre 5)
- Dimensión social (puntuación dada por los expertos del panel Delphi de 3,73)
- Dimensión medioambiental (puntuación panel Delphi de 3,88)
- Desempeño de la organización (puntuación panel Delphi de 3,27).

**Figura 104. Comparativa parámetros RSC
(porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)**



Fuente: Elaboración propia

Así, vemos que los expertos otorgaban una mayor relevancia a la dimensión medioambiental sobre el resto, no obstante, comparando la puntuación máxima obtenible en cada uno de estos indicadores (en verde) , con la puntuación efectivamente obtenida por el conjunto de las 35 sedes web analizadas, expresada en porcentaje en función de la puntuación máxima obtenible (en morado), apreciamos que no es la dimensión medioambiental la que obtiene una puntuación mayor, si no la dimensión social.

De esta forma, corroboramos como la dimensión social tiene un peso mayor que la medioambiental (de hecho el desempeño de la organización obtiene una relevancia también mayor que esta última)³⁷⁸ en las sedes web de las cadenas hoteleras.

Esto nos pone en relación con el carácter eminentemente social del turismo y el sector hotelero, donde la relevancia del factor humano es fundamental y, por lo tanto, los impactos sobre el mismo y sobre el entorno, en lo que se refiere a su desarrollo centrado en la población local, o el de apoyo a las comunidades más desfavorecidas, de la mano de ONGs o fundaciones propias o de terceros, priman sobre el resto. En este sentido es destacable, que algunas cadenas hoteleras cuentan con sus propias fundaciones donde la acción social es su objetivo primordial (fundación Barceló, fundación Iberostar,...).

H7. Las principales cadenas hoteleras se basan en las recomendaciones de terceros como muestra de su reputación corporativa para transmitir de manera efectiva los mensajes de marca a través de sus sedes web.

Hipótesis validada.

Entre los elementos que conforman la variable independiente reputación del modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca, incluíamos los parámetros siguientes:

- Reconocimientos públicos (puntuación dada panel Delphi de 4,35 sobre 5)
- Distintivos (puntuación dada por los expertos del panel Delphi de 3,58)
- Recomendaciones y referencias (puntuación dada panel Delphi de 4,04).

Comparando la puntuación máxima obtenible en cada uno de estos indicadores (en verde) , con la puntuación efectivamente obtenida por el conjunto de las 35 sedes web analizadas, expresada en porcentaje en función de la puntuación máxima obtenible (en morado), apreciamos que, efectivamente, las recomendaciones y referencias obtienen una puntuación mayor que el resto de los parámetros.

Así, las recomendaciones y referencias (parámetro compuesto por los ítems Referencias de portales de opinión, Testimonios directos de clientes y Experiencias empleados), son más relevantes en las propias sedes web que los reconocimientos públicos (que incluye a su vez los ítems Premios recibidos, Monitores de reputación y Rankings de reputación), pese a que inicialmente los expertos valoraran los reconocimientos públicos con una puntuación mayor.

³⁷⁸ Recordamos que la dimensión social incluía los ítems Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones.... y prácticas de respeto a la cultura local), mientras que el desempeño de la organización se basa en el Código ético y de buenas prácticas, y la dimensión medioambiental incluye el consumo energético y emisiones CO₂, eco etiquetas y certificaciones.

**Figura 105. Comparativa parámetros reputación
(porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)**



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, en la aplicación práctica en las propias sedes web de la cadena vemos como las opiniones y experiencias directas de clientes, por ejemplo, tienen un peso mayor que los premios o rankings que una organización pueda en reconocimiento de las acciones de la cadena hotelera. Comprobamos cómo la relevancia de que los propios clientes sean parte activa de las conversaciones (Herrera y Celaya, 2007; Luengo, 2009; Navarro, 2011; Hierro, 2012; Anaya, 2014, Carrillo, Castillo y Blanco, 2015), se manifiesta en el ámbito práctico, confirmando la relevancia de dichas recomendaciones y experiencias de terceros para con la marca, como veíamos en el apartado 3.3.1.2. El auge de la reputación online.

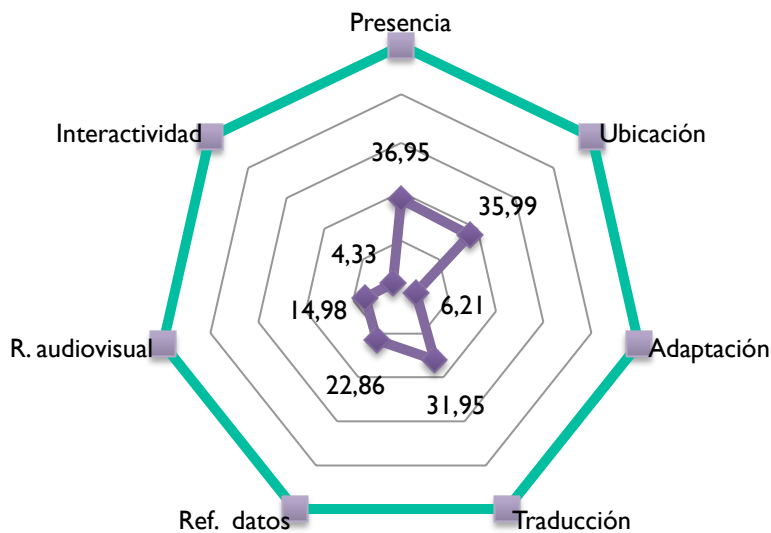
H8. Las principales cadenas hoteleras, en sus sedes web corporativas, apuestan por la adaptación y personalización de los mensajes de marca en función de los diferentes stakeholders.

Hipótesis no validada.

Esta hipótesis no se cumple puesto que, si vemos los indicadores propuestos en el modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca, la adaptación a los stakeholders (indicador inicialmente propuesto por Castillo, 2007) y la interactividad (nuevo indicador propuesto en esta tesis) nos permitirían comprobar si esta hipótesis se cumple, pero constatamos como, por el contrario, son los indicadores que menos puntuación obtienen en el conjunto de las sedes web analizadas.

Así, los indicadores que destacan en la puntuación global obtenida por el conjunto de las sedes web son la Presencia clara de mensajes (36,95% puntuación obtenida/ puntuación máxima obtenible), Ubicación de los mensajes (35,99 % puntuación obtenida/ puntuación máxima obtenible) y Traducción de los mensajes (31,95%), siguiéndoles la Refuerzo de los mensajes con datos (22,86%) y el Refuerzo de los mensajes con elementos audiovisuales (14,98%), siendo la Adaptación de los mensajes a los stakeholders y la Interactividad los indicadores que menor grado de puntuación obtenida/ puntuación máxima obtenible obtienen tras la observación de las sedes web (6,21% y 4,33%)

**Figura 106. Comparativa indicadores
(porcentaje puntuación máxima/ puntuación máxima obtenible)**



Fuente: Elaboración propia

Como veíamos en el apartado 5.3.2. Escalas de medición empleadas, en el indicador adaptación de los mensajes a los stakeholders valorábamos precisamente la adaptación en lo que respecta a la consideración de los distintos perfiles de stakeholders así como la adaptación de los mensajes a los mismos, presentando matices de interés particular para cada perfil en cuanto a los aspectos reflejados y a su forma de expresión (Castillo, 2007). Por otra parte, con el indicador Interactividad, basado en las cuatro dimensiones identificadas por Jensen (1998) que vimos en el epígrafe 3.3.1.1. *La interactividad*, valorábamos la adaptación a cada usuario de manera única y personalizada.

Ninguna de las webs analizadas registra la información que proporciona el usuario y cambia en función de ello en los ámbitos que aborda el modelo de análisis, por ejemplo, mostrando unos contenidos u otros y/o modificándose en base a las preferencias del usuario, lo que supondría un componente altamente interactivo y permitiría la creación de una experiencia personalizada e individualizada para cada usuario

Y es que ya el estudio de Gândara et al. (2014) sobre la gestión de la web 2.0 en las cadenas hoteleras, concluía que las cadenas aún no utilizan todo el potencial de la web (aunque sí emplean de manera significativa los medios sociales, en concreto las redes sociales). La adaptación y la personalización de los mensajes hoy es posible gracias a la Web social e interactiva, sin embargo aún queda mucho que hacer en este sentido.

Para concluir este apartado dedicado a las hipótesis, resumimos en la siguiente tabla los resultados obtenidos tras su valoración y contraste.

Tabla 106. Contraste de las hipótesis

Hipótesis validadas (4)	Hipótesis validadas parcialmente (2)	Hipótesis no validadas (2)
<p>H1. Las principales cadenas hoteleras españolas presentan un planteamiento heterogéneo en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.</p>	<p>H3. Las principales cadenas hoteleras españolas con sedes web específicamente corporativas comunican los mensajes de marca de manera más sólida.</p>	<p>H6. Las principales cadenas hoteleras se centran en los aspectos medioambientales de la RSC en la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus webs.</p>
<p>H2. La posición de las cadenas hoteleras españolas en el ranking Hosteltur está relacionada con una mejor transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web.</p>	<p>H7. Las principales cadenas hoteleras se basan en las recomendaciones de terceros como muestra de su reputación corporativa para transmitir de manera efectiva los mensajes de marca a través de sus sedes web.</p>	<p>H8. Las principales cadenas hoteleras, en sus sedes web corporativas, apuestan por la adaptación y personalización de los mensajes de marca en función de los diferentes stakeholders.</p>
<p>H4. Las principales cadenas hoteleras españolas se apoyan más en la identidad que en otros intangibles a la hora de establecer su comunicación de marca a través de las sedes web.</p>		
<p>H5. Los mensajes identitarios alrededor de los establecimientos hoteleros son claves para transmitir la marca a través las sedes web corporativas de las principales cadenas hoteleras españolas.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Así, se validan las hipótesis H1, H2, H4 y H5. Las hipótesis H3 y H7 pueden ser validadas parcialmente o con matices. Por otra parte, las hipótesis H6 y H8 son refutadas, ya que en el caso de la H5. Las principales cadenas hoteleras no se centran en los aspectos medioambientales de la RSC en la transmisión de sus mensajes de marca, sino que lo hacen en los aspectos sociales de la RSC, mientras que teniendo en cuenta la H8. Las principales cadenas hoteleras, en sus sedes web corporativas, aún no apuestan completamente por la adaptación y personalización de los mensajes de marca en función de los diferentes stakeholders, sino que aún tienen mucho que mejorar en estos aspectos.

7.3. Consecuencias de la investigación

La marca es un recurso muy relevante para las cadenas hoteleras ya que influye en varias áreas fundamentales para la organización. A modo de resumen, la marca de las cadenas hoteleras incide directamente en:

- **Estrategia competitiva:** con una fuerte competencia dentro del sector hotelero y con nuevos agentes en la oferta extra-hotelera (véase el caso de Airbnb, que podíamos considerar la némesis de las cadenas hoteleras), la diferenciación es cada vez más relevante, lo que puede conseguirse a través de la marca (Mínguez, 2000; Claver et al., 2004; Alvarado, 2008).
- **Organización:** las cadenas hoteleras suelen operar bajo marcas paraguas con la “marca madre” como predominante e integradora del conjunto para propiciar el efecto cadena (Sánchez Rebull, 2003; Barber y Darder , 2004³⁷⁹; ; Marín, 2014).
- **Distribución:** una marca sólida genera confianza y propicia la venta a través de canales directos (Ayuso, 2004; Moral, 2006; Kotler, 2011).
- **Internacionalización:** por regla general, en el sector hotelero se persigue crear marcas fuertes a nivel global, lo que ayuda a la expansión internacional de las cadenas (Camisón, 1998; Del Río y Cuadrado, 2004; Ramón, 2010).
- **Establecimientos:** los alojamientos suelen estar en régimen de franquicia o cesión de la marca, siendo más relevante quién gestiona esta última que quién posee el establecimiento (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999; Urtasun, 2001; Martorell y Servera, 2004; Fernández y González, 2008).
- **Stakeholders:** la marca permite crear relaciones a largo plazo con los grupos de interés de la cadena hotelera (Ramos, Ramos y Ramos, 2004; Garrido, 2005; Gessa y Jiménez, 2011; Morales y Hernández, 2011; Anaya, 2014).
- **Experiencias:** la marca se relaciona con experiencias en base a atributos funcionales, sociales y emocionales de los productos y servicios de la organización (Alloza, 2001; Villafañe, 2004; Navarro, 2011; Castillo y Carrillo, 2011; Blanco, 2014).

Los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto la importancia de la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web por parte de las cadenas hoteleras teniendo en cuenta los recursos intangibles identidad, RSC y reputación, lo cual a su vez también repercutirá en la imagen que los públicos tienen de la propia cadena.

Los hallazgos de este estudio también subrayan la necesidad de considerar indicadores que analicen los propios mensajes de marca, entre los que destaca la interactividad, pues permite a las cadenas aprovechar las oportunidades que ofrece la Web social e interactiva para la transmisión efectiva de los mensajes de marca.

A partir de ello, en este epígrafe estableceremos las principales aportaciones de esta tesis así como los límites a los que esta se ha enfrentado y las posturas adoptadas al respecto para por último indicar posibles líneas de investigación futuras.

379 El cliente reconoce la marca y es atraído por ella al esperar de la cadena un producto homogéneo, estandarizado, en el que todos sus alojamientos reúnan una serie de estándares y servicios similares (diversidad comida, personal,...), independientemente de su localización (Barber y Darder , 2004).

7.3.1. Principales aportaciones

Las principales aportaciones que la investigación realizada en la presente tesis puede ofrecer se engloban en dos grupos: aportaciones teóricas, de relevancia en el ámbito académico, y aportaciones prácticas, de utilidad especialmente en el ámbito de las cadenas hoteleras y empresas turísticas.

Aportaciones teóricas

Relación teórica entre el sector hotelero, los recursos intangibles y la comunicación online a través de canales controlables y controlados como la sede web.

La presente tesis aporta algunas contribuciones a la literatura académica, particularmente aquella centrada en la comunicación de la marca online en el sector hotelero, a la vez que integra el desarrollo de un marco teórico que estudia tres áreas diferenciadas como son las cadenas hoteleras dentro del fenómeno del turismo, los recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva (entre los que destaca la marca, pues en ella confluyen recursos intangibles como la identidad, la imagen, la RSC o la reputación corporativa), así como la comunicación online de las cadenas hoteleras, en concreto la comunicación controlada por parte de las cadenas a través de sus sedes web, donde estas centran sus esfuerzos comunicativos en torno a la marca.

Así, estas áreas, a menudo estudiadas de manera concreta, se relacionan entre sí en la presente tesis donde, además, identificamos las principales cadenas hoteleras españolas recurriendo para ello al ranking Hosteltur no sólo en una edición puntual, sino considerando los resultados obtenidos y la evolución de dichas cadenas durante 5 años, esto es, en los rankings Hosteltur 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

Además, proponemos una serie de definiciones propias de los recursos intangibles identidad, imagen, RSC, reputación y marca teniendo en cuenta la revisión de un amplio número de trabajos y referencias en las que hemos detectado diversidad de posturas en torno a dichos conceptos, intentando por tanto integrar distintos enfoques en unas definiciones propias que los aúnen e interrelacionen.

Con ello, tratamos de arrojar luz sobre un fenómeno tan dinámico como el de la comunicación online, donde la web social e interactiva supone una gran oportunidad para las cadenas hoteleras, tanto como canal de venta directa como de interrelación con todos sus stakeholders, disminuyendo la dependencia de la distribución y otorgando a la cadena hotelera una capacidad de escuchar y adaptarse a sus públicos que antes no tenía, diferenciando la comunicación online controlada y no controlable en lo que respecta a la transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web.

El hilo conductor en el marco teórico, que nos permite poner en relación las tres áreas temáticas anteriormente identificadas es la marca, entendida como experiencia. Aunque dicho concepto es cada vez más empleado en la literatura académica, es novedoso el tratamiento de esta como una evolución de la marca corporativa en el entorno online y en el ámbito particular de las cadenas hoteleras,

De esta forma, podemos concluir que, para que una cadena hotelera llegue a sus grupos de interés y genere experiencias que conlleven tanto a la diferenciación de la cadena, como a la

obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario que transmita mensajes de marca apoyados en los recursos intangibles de identidad, RSC y reputación corporativa), potenciando de esta forma su marca y generando una favorable imagen corporativa por parte de sus grupos de interés. Además, la gran visibilidad de la página web principal o “sede web” hace que este sea el lugar idóneo para albergar los mensajes de marca que transmiten las cadenas hoteleras transmiten a sus públicos.

Elaboración de un modelo de análisis de la transmisión de los mensajes de marca en las sedes web.

Entre las aportaciones teóricas, sobresale la propuesta de un modelo de análisis de la transmisión de los mensajes de marca en las sedes web. En la investigación empírica se presenta un modelo para el análisis de los mensajes de las marcas, que concretan comunicativamente las promesas que las cadenas hoteleras transmiten a sus stakeholders.

Dicho modelo se basa en una serie de variables, que se corresponden con los recursos intangibles identidad, RSC y reputación corporativa, que como ha sido argumentado en el marco teórico, confluyen en la marca y otorgan valor a esta. A su vez, estas variables se han desglosado en parámetros e ítems concretos, a la vez que se han planteado una serie de indicadores que han permitido poder evaluar los mensajes de marca organizados en torno a las variables. Para depurar el modelo inicial, se realizó un panel Delphi formado por 26 expertos clasificados en las siguientes áreas:

- Investigadores y profesores universitarios en el área de comunicación y/o turismo.
- Responsables de proyectos u organizaciones turísticas relacionados con las facetas que intervienen en el negocio turístico, especialmente el hotelero.
- Especialistas en marketing y comunicación, especialmente en el entorno online y/o en el turismo.

De esta forma, se ha contado con la visión y aportes de dichos expertos desde un punto de vista multidisciplinar que han permitido mejorar el modelo. Gracias a ello, ha sido posible comprobar cómo las principales cadenas hoteleras españolas, acotadas en las 25 primeras según el ranking global de Hosteltur 2014, transmiten a través de sus sedes web mensajes que redundan en su marca.

El sistema de cuantificación de los resultados.

El modelo de análisis de la transmisión de los mensajes de marca en las sedes web se fundamenta en unas variables, parámetros e ítems establecidos tras el panel Delphi, pero además, se han ponderado cada uno de dichos elementos en función de las valoraciones de los expertos. De tal modo, cada una de variables, indicadores e ítems tienen un peso específico dentro del modelo, lo que permite priorizar y dar una relevancia adecuada a cada uno de ellos. Por ejemplo, no tiene la misma importancia que una cadena hotelera obtenga una puntuación alta en el ítem *Testimonios directos de clientes* que en el ítem *Resultados económico- financieros*, así como en los parámetros *Dimensión medioambiental* o *Establecimientos hoteleros*, entre otros.

Asimismo, las variables también cuentan con un peso específico, siendo valoradas en este orden: *Identidad corporativa* (valor medio otorgado por los expertos de 4,31 sobre 5), *Reputación corporativa* (valor medio otorgado por los expertos de 4,27 sobre 5) y *RSC* (valor medio otorgado por los expertos de 3,85 sobre 5). Es posible ver la ponderación de cada

una de las variables, indicadores e ítems que conforman el modelo de análisis de la transmisión de los mensajes de marca en el apartado 5.3.3. Ponderación de los resultados.

Por otra parte, para realizar el análisis de contenido de las sedes web de las cadenas hoteleras se definieron unas escalas de medición basadas en los indicadores propuestos en el modelo (Recordemos: VARIABLES INDEPENDIENTES > PARÁMETROS > ITEMS medidos a través de INDICADORES). Los indicadores *presencia de mensajes claros, ubicación de los mensajes, adaptación de los mensajes a los distintos stakeholders, traducción o carácter multilingüe, refuerzo de los mensajes con datos y refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales* fueron propuestos siguiendo la tesis de Castillo (2007), sumando a ellos el indicador de *Interactividad*. Dicho indicador adicional es de gran relevancia al ser la interactividad un elemento vinculado a la creación de marca y la comunicación de la experiencia que trae pareja la misma, como vimos en el apartado 3.2. *Principales canales de comunicación e interrelación en Internet*.

Aportaciones prácticas

Resultados del análisis de la transmisión de los mensajes de marca en sedes web de las cadenas hoteleras

Por sí mismos, los resultados de la aplicación del modelo de análisis de la transmisión de los mensajes de marca en las 35 sedes web identificadas, pertenecientes a las principales 25 cadenas hoteleras españolas, pueden ser útiles tanto a nivel académico como empresarial, puesto que permiten detectar áreas de mejora o facilitar la gestión de la comunicación de las marcas en las sedes web tanto dentro del sector hotelero como de otros afines.

Por un lado, el ranking resultante de las puntuaciones obtenidas de manera general por las cadenas es por sí mismo de valor para el sector, pues permite conocer y reconocer a aquellas cadenas que trabajan los mensajes de marca de una manera más completa. Además, esto permite a las cadenas advertir en qué posición queda su comunicación de la marca, en concreto a través de las sedes web, frente a sus competidores.

Es destacable como ambas sedes web de Meliá y NH se encuentran en los primeros puestos, lo que indica que la comunicación realizada obedece a una estrategia de comunicación alineada entre las dos sedes web que presentan. Además, las puntuaciones obtenidas por las sedes web, tanto comercial como corporativa de estas dos cadenas son similares, lo que nos hace pensar que sus estrategias comunicativas también serán parecidas en algunos aspectos.

Por otra parte, si observamos el caso de Iberostar, la web comunicativa ocupa el primer puesto tras el análisis global de los mensajes de marca, mientras que sus sedes comercial y corporativa ocupan los puestos 8 y 12.

Esto nos indica que dicha cadena ha apostado por potenciar de manera diferente la sede web Inside Iberostar (que ellos mismos denominan como especializada en comunicación), del resto de sus sedes web. Se trata de una estrategia ciertamente diferente a la que observamos en Meliá y NH, con posiciones similares obtenidas por sus sedes web, lo que ha permitido a Iberostar contar con una web que se desmarca tanto de sus propias webs como de las del resto de las webs de las otras cadenas, siendo la más efectiva en la transmisión de los mensajes de marca siguiendo el modelo de estudio propuesto en esta tesis doctoral.

No en vano, en el blog de la compañía y en nota de prensa distribuida a medios especializados³⁸⁰, Iberostar indica que con dicha web, “la compañía apuesta ahora por dar un paso más en su plan estratégico y evolucionar desde el entorno offline al online, con el objetivo de asegurar la máxima cobertura a nivel mundial y reforzar sus grandes ventajas competitivas /.../ Inside IBEROSTAR, muy intuitivo y de fácil navegación, ofrece al usuario trece vídeos que muestran a clientes reales disfrutando de sus vacaciones. Posteriormente, son los propios empleados de la cadena quienes muestran sus secretos para conseguir y garantizar ese disfrute. Permite además al usuario seleccionar aquellos vídeos que más se adapten a sus preferencias”. Surgida en 2013 bajo el formato microsite, dicha web incorpora en la actualidad “toda la comunicación de Iberostar”, como la propia cadena define.

Al haber obtenido el mejor puesto y ser la única sede web especializada en el ámbito comunicativo en general y basarse eminentemente en experiencias, en lugar de la clásica web con información comercial y/o institucional y corporativa, establecemos que dicha concepción de la sede web, esto es, como un punto de encuentro de experiencias, es la que permite realizar una mejor transmisión de los mensajes de marca según nuestro modelo. Así, los puestos obtenidos por la misma en la variables independientes identidad y reputación son también elevados, si bien en el ámbito de la RSC hay aún margen de mejora.

Por otra parte, en la variable identidad, el primer puesto lo obtiene la sede web de Paradores. Así, es lógico considerar que la web Paradores destaca en identidad debido a que, precisamente, este es uno de los elementos diferenciadores de dicha cadena, potenciados a través de parámetros como la trayectoria de la cadena o sus establecimientos, que la cadena también destaca no sólo en la su comunicación tradicional sino también en aquella realizada a través de su sede web.

Del análisis de las puntuaciones obtenidas tras la aplicación del modelo se deriva que, entre las 25 cadenas estudiadas, actualmente las mayores cadenas según el ranking Hosteltur son las que también realizan una mejor transmisión de los mensajes de marca a través de sus sedes web. La gran capacidad de estas cadenas, que cuentan con departamentos especializados y realizan amplias inversiones en su comunicación, así como tratarse de marcas relevantes también a nivel internacional, haría que dedicaran esfuerzos importantes en la comunicación de su marca, apostando fuertemente por ello, tanto para mantener su posición como para seguir creciendo en términos de reconocimiento y fidelidad a la marca.

No obstante, al analizar cada una de las sedes web de las cadenas hoteleras se han detectado cuáles de ellas están llevando a cabo una mejor transmisión de sus mensajes de marca, a la vez que esto ha permitido también descifrar sus errores y aciertos individuales. De esta forma, tenemos un listado de las webs que mejor transmiten los mensajes de marca, así en qué destacan cada una de ellas. Esto es de interés para el sector y para las propias cadenas, tanto para los directores de marketing y comunicación de las propias cadenas analizadas, que pueden conocer qué aspectos han de destacar y mejorar en función tanto de sus resultados como de los del resto de cadenas.

A su vez, también es de relevancia para el resto de cadenas hoteleras más allá de las 25 estudiadas, puesto que estos ejemplos pueden servirles a la hora de potenciar su marca a través de la web en el momento en el que se planteen mejorar las sedes web que ya poseen o crear nuevas.

³⁸⁰ Inside Iberostar: Los propios empleados de la compañía hotelera serán los protagonistas de esta nueva campaña publicitaria con un marcado carácter online. <http://pasaportea.iberostar.com/2013/02/inside-iberostar/>. Ver también la noticia Iberostar refuerza su marca con una nueva estrategia de comunicación. Noticia Hosteltur 2 de junio 2014. http://www.hosteltur.com/155720_iberostar-refuerza-su-marca-nueva-estrategia-comunicacion.html

Reconsideración de los contenidos y mensajes de marca en las sede web de las cadenas hoteleras

De la aplicación del modelo ideal de transmisión de los mensajes de marca se han obtenido unos resultados que pueden ser una guía para las cadenas hoteleras en el planteamiento de sus contenidos en las sedes web. Así, el modelo ha permitido concretar qué aspectos comunicativos, clasificados como variables, parámetros e ítems, han de presentar las webs de las cadenas hoteleras y en qué grado, gracias a la ponderación de su valor, lo que puede orientar a las cadenas hoteleras a la hora de incluir nuevos contenidos y mensajes en sus sedes web y/o reconsiderar los existentes.

En este sentido, se han detectado importantes carencias en las variables RSC y reputación en las webs de ciertas cadenas hoteleras. Si bien en el marco teórico justificamos la relevancia de dichos recursos intangibles en la creación de marca, los resultados arrojados por la observación de las webs nos hacen pensar que, pese a que las cadenas pueden conocer su relevancia, aún no incluyen suficientes contenidos y mensajes al respecto en sus sedes web puesto que, a priori, pueden considerar que no les ofrecen resultados inmediatos o tan tangibles como aspectos relacionados con sus propios establecimientos, por ejemplo.

Por el contrario, las cadenas con mayor puntuación presentan apartados específicos o incluso páginas webs (frecuentemente microsities³⁸¹) referentes a la RSC y la reputación, destacando en el ámbito de la RSC los parámetros de *dimensión social* (destacando el ítem alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones,...) y *dimensión medioambiental* (en concreto los ítems *consumo energético* y *emisiones*, y *certificaciones medioambientales*) y en el caso de la variable reputación los parámetros *reconocimientos públicos* (especialmente el ítem *premios recibidos*) y *recomendaciones y referencias* (donde destacan los ítems *referencias de portales de opinión* y *testimonios directos de clientes*), lo que nos permite deducir que aquellas cadenas que sí trabajan estas áreas potencian su marca de manera más efectiva y que, por lo tanto, incluir contenidos y mensajes al respecto repercutirá de manera positiva en la marca.

En el caso concreto de la RSC, se incluye la perspectiva económica, social, medioambiental y el desempeño de la organización como parámetros. Si bien, dada la obligatoriedad de incluir información financiera y auditorias para las cadenas que cotizan en bolsa, como Meliá y NH, según las directrices de la CNMV (Comisión Nacional del mercado de valores), es probable que en dicho parámetro estas obtengan una puntuación mayor al incluir mensajes externos al respecto, no obstante, esto no exime a las cadenas hoteleras con menos volumen de no incluir información económica y financiera de interés para sus stakeholders de manera voluntaria (no es necesario incluir las cuentas anuales, por ejemplo, como vemos en casos como el de Vincci, que incluye gráficos u otros contenidos que muestran el crecimiento de la cadena en dicho sentido).

Además, el resto de parámetros (dimensión social, ambiental) están también, por lo general, descuidados por lo que no podemos excusar que no se comuniquen las acciones de RSC si la cadena no tiene cierto tamaño (además, recordemos que ya de por sí estamos analizando las principales cadenas del sector). No obstante, como indicaba D. Rafael González, experto participante en el panel Delphi, “dependiendo el mercado emisor, el nivel de información y argumentación sobre RSC puede requerir diferente énfasis. Con lo que para algunas cadenas/hoteles/destinos muy especializados en algunos mercados exigentes en RSC

381 Como veíamos en Bonilla, Muñoz, Avilés y Vacas (2005), las principales herramientas de comunicación tanto internas como externas de las cadenas hoteleras son la web y las memorias corporativas o específicas, como las de RSC. Dada la posibilidad de digitalizar e incluso elaborar las memorias en formatos dinámicos e interactivos, la web normalmente es la plataforma donde estas memorias tienen un apartado específico, a veces bajo la forma de un microsite específico.

(sostenibilidad, etc.), puede ser determinante para la comercialización, mientras que para otros mercados sólo será *ruido institucional*".

Tanto la dimensión social como la dimensión medioambiental cobran una gran importancia para los consumidores y otros grupos de interés como asociaciones y ONGs especializadas, etc. así como la propia administración, tanto desde el punto de vista de una mayor concienciación sobre los efectos de la actividad turística en el entorno, como de una creciente regulación normativa de la misma en estos aspectos. Las cadenas hoteleras pueden aportar valor a sus stakeholders trabajando los mensajes de marca que incidan en las consecuencias de su actividad, considerando la RSC como una manera de devolver a la sociedad parte de los beneficios obtenidos en forma de un comportamiento no sólo responsable económicamente (la transparencia es una de las cualidades que más se exige recientemente a las organizaciones tras grandes escándalos corporativos como los de BP, multinacionales textiles o Volkswagen) sino también a nivel tanto ambiental como social.

Por otra parte, la reputación, como vimos, es una variable que, por su relevancia en el ámbito online y en su repercusión directa en la marca, debería ser más y mejor trabajada, sobre todo debido a la preocupante ausencia de elementos al respecto de la misma en las sedes web de algunas cadenas.

Especialmente, las recomendaciones y referencias respecto a la cadena también son un parámetro en el que es posible mejorar para un número importante de sedes web, sobre todo si tenemos en cuenta la gran relevancia que estas tienen en el entorno online. Así, en el nuevo entorno digital, las empresas están obligadas a reconsiderar la forma de entrega de los mensajes de marketing, pues según los resultados de este trabajo, el auge de la Web social e interactiva es un aspecto que las empresas hoteleras deben de considerar en su relación para con los clientes y otros stakeholders.

Las recomendaciones y referencias pueden proceder tanto de portales de opinión como de los propios clientes o empleados de la cadena, entre otros grupos de interés de la organización, y constituyen la fuente del eWom, la versión digital del tradicional boca a boca, que permite generar una buena o mala reputación de la organización o sus productos y servicios, lo que se ve reflejado de manera inequívoca y directa en su marca. Como veíamos, se trata de un tipo de comunicación que per sé escapa al dominio de la cadena, pues las opiniones y percepciones que otras personas realizan sobre la experiencia vivida (o por vivir) en sus establecimientos no pueden ser predichas ni controladas, tan sólo correctamente gestionadas.

Existe un consenso general en la literatura en torno a la idea de que esta forma de comunicación es percibida por los consumidores como más creíble, en comparación con las comunicaciones iniciadas por la misma empresa. Por lo tanto, potenciar las opiniones y experiencias de terceros, tanto a través de la propia web como incluyendo en la misma las referencias de portales de opinión turísticos como Tripadvisor es fundamental para las cadenas hoteleras, como se puso de manifiesto, asimismo, con la gran relevancia otorgada a dichos ítems por los expertos en el panel Delphi.

Como explicamos en el apartado 3.3.2. El control de la comunicación online por las cadenas hoteleras, la sede web es un instrumento comunicativo controlado por la cadena. De esta forma, incluyendo dichas recomendaciones y referencias en ella, además de centralizarlas en un único lugar, también es posible potenciar los aspectos positivos de la mayor capacidad de influencia que tienen los turistas gracias a la red. Por ejemplo, que aparezcan referencias de clientes satisfechos o recomendaciones de los propios empleados cuando vemos

información de la cadena o sus hoteles en la sede web puede ayudar al cliente en el proceso de decisión de compra.

También apreciamos cómo es bastante escaso el número de referencias de los propios empleados, algo que sí podemos encontrar en algunas webs de las cadenas con mejores resultados tras la aplicación del modelo. Los empleados son stakeholders de gran relevancia sobre todo en organizaciones donde la ventaja competitiva reside en ellos, como las hoteleras (Morales y Hernández, 2011). Así, dada la gran relevancia del factor humano en el sector hotelero, los empleados son una pieza clave en la relación con el clientes y otros stakeholders, por lo es interesante que sean tenidos en cuenta.

En la era del marketing de las relaciones y la Web social e interactiva, las referencias y opiniones deberían ser más abundantes, tanto si provienen de la propia empresa a través de sus empleados como de stakeholders externos.

Finalmente, resulta paradójico que, independientemente de los objetivos y estrategia comunicativa perseguidos en el planteamiento, diseño y desarrollo de las sedes web, tanto si se pretende emplearlas como una sede web más comercial como si esta es una sede web exclusivamente corporativa, la referencia a los reconocimientos públicos, como los premios obtenidos, o distintivos y sellos relacionados con todo aquello que diferencia a la cadena como la confianza online o la calidad.

También podemos aprender de las carencias detectadas en torno al parámetro *distintivos* (variable *reputación*), en concreto respecto al ítem *sellos de confianza online (reservas)* ya que son pocas las cadenas que transmiten mensajes al respecto. Esto aporta no sólo a la marca en la sede corporativa, si no a esta como canal de venta directa, cuyo interés se justifica al poder de este modo reducir, al menos el parte, el gran poder de la distribución en el sector hotelero.

La calidad de servicio, vinculada a la creación de imagen (Grönroos, 1984; Esteban y Reinares, 1996; Martín Azami, 2005; Santomá, Vila y Costa, 2008) es uno de los valores corporativos más destacados y reseñados en las sedes web de las empresas hoteleras, sin embargo, estos valores no suelen apoyar en argumentos como los sellos de calidad. Por lo tanto, las cadenas han de potenciar los mensajes de marca referentes a la seguridad del cliente en lo que se refiere especialmente a las transacciones económicas (sin descuidar aspectos como la protección de datos, que se presuponen por imperativo legal) así como presentar la calidad no sólo como una idea sino como una promesa cumplida y demostrada a través de evidencias como los distintivos obtenidos tras la evaluación de dicha calidad.

Así, se trata de referenciar de manera más objetiva y reconocida por terceros (organizaciones privadas o públicas, asociaciones de consumidores, auditoras de las plataformas e-Commerce, consultoras especializadas en reputación, portales de opinión,...) los valores, prácticas o capacidades de la cadena, que por regla general esta expresa pero no justifica con distintivos como sellos o premios. Es posible decir que uno de los valores de la cadena es la apuesta por la calidad, pero si no se incluyen referencias de terceros, dicha afirmación puede quedar para el consumidor como una mera declaración carente de un significado real. Y es que los reconocimientos públicos y distintivos pueden ayudar a hacer más “tangible lo intangible” en lo que respecta a la experiencia proporcionada por la cadena, así como incidir de manera directa tanto en la reputación como en la marca.

Mayor aprovechamiento de las posibilidades que ofrece la Web social e interactiva en la transmisión de los mensajes de marca

La Web social e interactiva ofrece nuevas posibilidades comunicativas que las cadenas hoteleras pueden aprovechar en la transmisión de los mensajes de marca “actualmente el uso estratégico de nuevas tecnologías es una de las oportunidades más importantes dentro de la industria hotelera” (Šerić, 2013:479).

En concreto, los indicadores del modelo (*presencia de mensajes claros, ubicación de los mensajes, adaptación de los mensajes a los distintos stakeholders, traducción o carácter multilingüe, refuerzo de los mensajes con datos, refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales e interactividad*) están en relación con dichas posibilidades.

El modelo propuesto, no lo olvidemos, induce al análisis, no a que sus elementos entendidos como obligatorios en su totalidad. Además, las sedes web cuentan con una serie de limitaciones técnicas (por ejemplo, que todos los mensajes estuvieran reforzados con vídeo ralentizaría enormemente el tiempo de carga de la página) así como aquellas derivadas de la propia producción y diseño de las mismas (por ejemplo, aunar tanto la parte comercial como corporativa, traducida a múltiples idiomas, supondría contar con una extensa página, lo cual exigiría ciertos esfuerzos en su mantenimiento y actualización así como unos importantes costes a considerar).

Aún así, podemos establecer que las cadenas hoteleras españolas pueden y deben mejorar la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus webs, por lo cual la presente investigación se convierte de nuevo en una oportunidad para las mismas, poniendo de manifiesto su interés más allá del ámbito exclusivamente académico.

Sin embargo, es muy destacable que, en general, independientemente de los mensajes estudiados (englobados en ítems, que a su vez conforman los parámetros y estos a su vez las variables), los indicadores *refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales*, y especialmente, *adaptación de los mensajes a los distintos stakeholders e interactividad* ofrecen unos resultados por lo general bajos y, por ende, se supone un aprovechamiento mejorable de los mismos en las sedes web de las cadenas hoteleras estudiadas.

Las cadenas hoteleras han de ser conscientes del hecho que los consumidores actuales son poderosos, están bien informados y son cada vez más exigentes. Procesan la información en el lugar y en el momento que deseen, a través de distintos dispositivos, por lo que poseen más conocimientos acerca de las marcas y tienen opiniones y percepciones sobre ellas, que comunican expresamente a través de la red.

Fomentar la participación e involucración de los propios consumidores, así como otros stakeholders, a través de elementos interactivos en la sede web que permitan la personalización del contenido y/o mensaje se revela como clave tanto para ofrecer un experiencia única y personaliza a través de la sede web que redunde en una marca más fuerte y mejor valorada y abarcable como para potenciar la propia sede, un elemento comunicativamente controlada (considerando la conversación como un diálogo entre las partes, siempre habrá ciertos límites a dicho control) en un entorno como el online donde la información es libre y escasamente controlable, para bien o para mal de la organización y su marca, si no se gestiona dicha comunicación y el diálogo consiguiente de manera coherente y efectiva.

7.3.2. Límites de la investigación y posturas adoptadas

La presente investigación está sujeta a una serie de limitaciones que hemos de considerar para matizar las conclusiones derivadas de la misma. Presentaremos dichos límites en función de su relación con el objeto de estudio y las unidades de análisis (cadenas hoteleras y sus webs) o con la propia metodología de estudio, es especial el modelo de análisis de la transmisión de los mensajes de marca (a través de las sedes web de las cadenas hoteleras).

Objeto de estudio y unidades de análisis

En primer lugar, es necesario reconocer que la muestra de cadenas hoteleras es limitada en cuanto que no representa el total del universo muestral. En este sentido, se ha justificado que las 25 cadenas hoteleras seleccionadas lo han hecho por representar a la mayor parte del sector hotelero español en criterios objetivos como el número de habitaciones y establecimientos, teniendo también en cuenta criterios como el de facturación que, si bien no han sido concluyentes al no disponer de datos de todas las cadenas (recordemos que dichos datos no tienen por qué ser públicos en todos los casos), han apoyado dicha idea. Por otra parte, no nos hemos limitado a observar los datos referidos en un momento temporal determinado, sino que se han analizado los datos y la estabilidad de las posiciones obtenidas en el ranking Hosteltur de cadenas hoteleras españolas por parte de las 25 cadenas hoteleras referidas durante los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

Por otra parte, en lo que se refiere a las sedes web de las cadenas hoteleras, se han analizado 35 webs ya que ciertas cadenas presentan más de una web que podemos considerar como sede web. Así, son varios los casos de cadenas que presentan una sede web con información casi exclusivamente corporativa (presumiblemente más vinculada a los departamentos de comunicación corporativa/institucional y RR.PP.) así como otra sede web que incluye información general de la organización y sus marcas, permitiendo además la reserva a través de ellas (no olvidemos la importancia de la venta directa a través de la web para este sector) y con un carácter más comercial (y probablemente vinculada al departamento de marketing si ese está diferenciado del anterior), por lo que hemos decidido estudiar ambos tipos de web. Además, en todos los casos ambas se encuentran vinculadas en cierta forma (a través de enlaces y redirecciones de una a otra), por lo que no tendría sentido descartar una de ellas en el estudio, si bien se han analizado de manera aislada al presentar características específicas y diferenciadas.

Se ha considerado, además, que las sedes web son entes vivos que evolucionan rápidamente, por lo que es posible que se den pequeños cambios en la información e incluso en su estructura en un breve espacio de tiempo. Teniendo en cuenta que se trabajaba en un entorno sujeto a una elevada tasa de obsolescencia, se ha realizado un gran esfuerzo en analizar las webs objeto de estudio en el menor intervalo de tiempo posible, así como en plena temporada alta de viajes (del 15 al 30 de Agosto) ya que, presumiblemente, de esta forma limitamos que puedan darse cambios significativos durante el análisis de dichas webs tanto en su estructura como en los contenidos, por un lado por no haber dilatado en el tiempo su observación y, por otro, al haber realizado dicha observación en una fecha en la que las cadenas se encuentran inmersas de lleno en la propia actividad hotelera y, por lo tanto, se presume que la sede web no está inmersa en un periodo de cambios.

No obstante, desde el transcurso de la elaboración del listado de las principales cadenas hoteleras y sus sedes web hasta la observación de las mismas sí se han producido cambios en los grupos hoteleros, entre los que destaca la compra de manera íntegra de la cadena

Occidental Hoteles por parte de Barceló que se inició el pasado 16 de junio de 2015³⁸² (recordemos que en el ranking Hosterltur 2014, Occidental aparecía como pendiente de compra y sin establecimientos en España), lo que puede afectar tanto a la posición de ambas cadenas en el ranking como a la configuración de sus sedes web para incluir estos cambios.

Otra de las decisiones acerca de la investigación es que en este estudio solamente se han analizado los contenidos de las sedes web en castellano, principalmente, e inglés, pues si bien tenemos en cuenta la presencia de contenidos en más idiomas a través del indicador traducción (carácter multilingüe), no nos hemos detenido en las peculiaridades de las versiones en otros idiomas de la sede web, que pueden diferir en su estructura y contenidos³⁸³ (recordemos que, precisamente por la naturaleza del sector, es posible encontrar sedes web disponibles en más de 8 idiomas distintos para satisfacer los requerimientos de los turistas de cualquier parte del globo y teniendo en cuenta la fuerte presencia internacional de las cadenas).

Por otra parte, únicamente se han analizado los contenidos y mensajes que hacen referencia a la identidad, RSC o reputación de las marcas en los apartados “fijos” de la sede web y no se ha profundizado en aquellos “volátiles”, disponibles por corto periodo de tiempo, como actualizaciones de ofertas en establecimientos o noticias. Aunque estos apartados influyen en cierto modo en la marca, sus mensajes tienen una gran tasa de obsolescencia por lo que no se ha estimado pertinente su análisis en detalle más allá de considerar el contenido general presente en el apartado (por ejemplo, noticias específicas de últimos premios recibidos o establecimiento destacado que aparece en la home con ofertas específicas en periodo de inauguración o reapertura).

Metodología de la investigación

Para poder estudiar los recursos intangibles identidad, imagen, RSC, reputación y marca corporativas, en el marco teórico se ha dedicado un apartado a cada uno de ellos, partiendo de la teoría de recursos y capacidades y el marketing relacional, por lo que la consiguiente investigación podría variar al estudiar dichos conceptos bajo perspectivas o razonamientos teóricos diferentes.

Otra de las posibles limitaciones de la investigación es que los contenidos que se valoran con mayor precisión son los que tienen cabida en el modelo elaborado. Las variables, parámetros e ítems seleccionados se han determinado en función del estudio previo del estado de la cuestión. Los indicadores se han incluido partiendo de los propuestos en la tesis de Castillo (2007). Por lo tanto, el propio modelo es susceptible de poder ampliarse o reducirse en función de las posturas que se adopten en la definición de variables, parámetros e ítems, por lo que se propuso un panel de expertos Delphi que nos permitiera depurar el modelo inicial, así como establecer el peso de las variables, parámetros e ítems a través de una posterior ponderación en función de las valoraciones manifestadas por los expertos.

382 “Barceló compra de manera íntegra la cadena Occidental Hoteles a BBVA. El grupo turístico se hace con el 57,5% que le faltaba para crecer en Latinoamérica /.../ La operación está condicionada a obtener la pertinente autorización de los organismos de competencia en México, informó Barceló en un comunicado en el que señala que con la incorporación de Occidental a su cartera dará “un paso muy importante” en su estrategia de crecimiento en América Latina. Tan pronto como se cumpla este trámite, que se estima pueda demorarse unos tres meses, Barceló iniciará la gestión de los establecimientos y podrá hacerse con el 100% de las acciones de Occidental”. Fuente: Diario El País, 16/06/2015 http://economia.elpais.com/economia/2015/06/16/actualidad/1434448674_065699.html

383 Por ejemplo, esta diferencia queda patente en la versión china de www.melia.com, mientras que en las versiones en el resto de idiomas (7) la página no varía considerablemente en la presentación y estructura.

Respecto a los indicadores propuestos partiendo de Castillo (2007), se aseguró su vigencia observando su aplicación en obras posteriores, a la vez que añadió el indicador interactividad, cuya importancia también ha quedado justificada en el marco teórico. Pese a definir unas escalas de medición de los indicadores, para registrar las diferencias y casos concretos durante la observación de las sedes web, en la plantilla de análisis se incluyó un apartado destinado a recoger aquellas particularidades no incluidas en el esquema aplicado, basado a su vez en el modelo.

Por otra parte, es necesario hacer mención a determinadas restricciones relacionadas con las escalas de medida. En el cuestionario que fue sometido al panel de expertos Delphi en dos rondas sucesivas empleamos la escala Likert de 5 puntos, ampliamente utilizada en la investigación en ciencias sociales. Respecto a la medición de los indicadores está se realizó respetando las indicaciones que encontramos en la tesis de Castillo (2007). Ambas escalas de medida no representan con tanta claridad las diferencias graduales que podrían haberse manifestado mediante el empleo de escalas con un mayor rango de posibilidades o de otro tipo (porcentajes en la medición de los indicadores o escalas que no permitieran los expertos decantarse por una respuesta neutral en el caso del cuestionario) pero están ampliamente justificadas en la literatura académica. Esta apreciación puede dar lugar a futuras investigaciones que contemplen metodologías distintas a las empleadas en esta tesis.

Las limitaciones presentadas no desmerecen la relevancia de la investigación realizada para avanzar en el mejor conocimiento de la transmisión de la marca a través de las sedes web de las cadenas hoteleras así como la repercusión directa de los recursos intangibles identidad, RSC y reputación corporativas en ello y en la imagen percibida por los stakeholders.

Es necesario recordar que toda investigación presenta ciertos límites por el propio hecho de acotar y ceñirse a un objeto de estudio determinado y analizado bajo una metodología concreta, por lo tanto, ser conscientes de dicho límite no solo es positivo, sino que también permite identificar nuevas investigaciones que puedan abordarse en el futuro. Así, estas indicaciones podrían constituir el punto de partida para profundizar en determinados aspectos o plantear nuevos temas que en esta investigación no han sido abordados por la concreción del objeto de estudio que exige una tesis doctoral.

7.3.3. Posibles líneas de investigación futura

La propia naturaleza del fenómeno objeto de estudio de esta tesis, y las conclusiones y limitaciones derivadas de la misma, nos conducen a sugerir algunas líneas de investigación futuras.

De manera general, el modelo de transmisión de los mensajes de marca a través de las sedes web propuesto puede ser empleado en el análisis de las webs de las cadenas hoteleras de menor tamaño, puesto que la validez del modelo no se circunscribe exclusivamente a las principales cadenas hoteleras españolas, sino que puede aplicarse a todas ellas. Además aportaría información valiosa para la comparativa de las acciones comunicativas llevadas a cabo por las cadenas hoteleras, independientemente de su tamaño o presupuesto.

Al estar el sector hotelero tan globalizado, sería también de interés ampliar el ámbito geográfico investigado, por lo que futuras investigaciones podrían considerar la evaluación de la transmisión de mensajes de marca de las cadenas hoteleras procedentes de otros países. Se abre, de esta forma, la opción de realizar un estudio comparativo con las cadenas

hoteleras procedentes de otros países, de la Unión Europea o fuera de ella, que determine su posición en lo que respecta a la transmisión de sus mensajes de marca a través de sus sedes web respecto a las marcas de cadenas procedentes de otros países, así como las coincidencias y diferencias presentes entre ellas.

A su vez, el modelo puede adaptarse a otros sectores relacionados con el turístico como la restauración, compañías aéreas, turoperadores y/o agencias de viaje para poder plantear el estudio de la transmisión de la marca a través de la sede web de organizaciones pertenecientes a las industrias turísticas. También, tomando dicho modelo como referente, poder crear otros modelos específicos orientados a organizaciones con un fuerte componente de servicio, como las industrias culturales, educativas o TIC, entre otras, siempre y cuando se consideren sus características concretas.

Sucesivas investigaciones también pueden incorporar diferentes técnicas de investigación que complementen y amplíen la metodología propuesta o las escalas de medición empleadas, como el anterior ejemplo de una valoración porcentual del grado de cumplimiento de los indicadores.

De este modo, aparece una futura línea de investigación basada no ya en la opinión de expertos externos a las cadenas a través de un panel Delphi, sino de los propios responsables de comunicación de las cadenas hoteleras o sus clientes aplicando una metodología diferente a la presente con encuestas o entrevistas. La riqueza de esta línea vendría dada por acceder a la experiencia de estos sujetos, de modo que la futura o futuras investigaciones, centrándose en las percepciones de los directivos que, dentro de las empresas, protagonizan la gestión de la comunicación, o de públicos externos como los clientes que han utilizado la web para informarse en el proceso de decisión de compra, aportaría nuevos puntos de vista que enriquezcan la presente investigación y nos permitiría comprender y validar desde otro ángulo el modelo aquí propuesto.

Entendemos que esta tesis no debe suponer un trabajo que finaliza con esta investigación, sino que abre nuevos horizontes y retos que pueden ser investigados en trabajos posteriores, que continuarán en la mejora de la definición, medición y comprensión de la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras así como el vínculo y relevancia de los recursos intangibles identidad, imagen, RSC, reputación y marca en el entorno online.

Es posible enriquecer la investigación actual con estudios complementarios centrados en cada uno de los intangibles de manera aislada y más profunda, como la creación de un modelo de transmisión de los mensajes relacionados con la reputación online.

Por otra parte, la marca como experiencia online es uno de los conceptos que invita a profundizar en su estudio, sobre todo teniendo en cuenta la vinculación y relevancia en el sector turístico en general y el hotelero en particular. Además, buena parte de las sedes web de las cadenas hoteleras analizadas presentan apartados relacionados con la “experiencia” de los públicos de dicha cadena, siendo muy heterogéneos entre sí y teniendo el storytelling un gran peso en los mismos.

Algunos ejemplos de apartados expresamente experienciales en las cadenas hoteleras estudiadas son <http://www.palladiumhotelgroup.com/es/experience> donde un componente destacado son las experiencias de los empleados (People of Palladium, con canal de Youtube y página de Facebook propias), <http://inside.iberostar.com/superfan-iberostar> que se basa en recompensa a los clientes más fieles reconociéndoles como “superfans” de la cadena, <http://achotels.marriott.com/unpacked> donde clientes de la cadena cuentan historias en

torno al contenido de sus “maletas” para el viaje (tanto tangibles como intangibles), <http://www.bahia-principe.com/es/experiencias/> donde es posible descubrir el día a día en el hotel indicando las actividades que es posible realizar en cada momento, entre otros. Por lo tanto, analizar tanto los mensajes comunicados a través de dichos apartados como la manera de hacerlo, sería una interesante línea de investigación futura.

Además, este trabajo puede sentar las bases para realizar un análisis de la transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de otros canales y herramientas de comunicación online como los medios sociales o las Apps. En el momento de este estudio existen iniciativas en torno a la comunicación de las cadenas hoteleras a través de las redes sociales o medios como los blogs corporativos, sin embargo, por el momento en dichos estudios no se han integrado de manera conjunta todos los intangibles tratados en esta tesis, esto es, la identidad, imagen RSC, reputación y marca corporativas. Por otro lado, hay un gran lugar para investigar la transmisión de los mensajes de marca y la comunicación en general en el sector hotelero a través de las Apps.

Finalmente, esta tesis presenta un estudio de carácter transversal y estático, por lo que puede ser una referencia para observar la evolución temporal de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web. Por ello, puede ser un punto de apoyo para trabajos de corte similar en el futuro que nos permitan apreciar la evolución de las sedes web de dichas cadenas de forma pareja a las nuevas posibilidades que la Web social e interactiva presumiblemente ofrecerá a medio plazo a este tipo de organizaciones, como nuevos desarrollos y herramientas comunicativas cada vez más personalizadas e interactivas.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46 (3). 6-18.
- Abó, J. (2006). Marca corporativa y responsabilidad social: dos eficaces comunicadores. *Revista de Antiguos alumnos del IEEM*. 1, .63-77 Disponible en http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/251_marca_corporativa.pdf
- Abrego, A. (2008). Valor de marca: Qué significa y cuáles son sus Ventajas. *Crear-T Marcas, Viamarca*, 8. Disponible en http://www.viamarca.com/pdf/A8_Valor_de_Marca_Que_significa_y_cuales_son_sus_ventajas.pdf
- AECIT (2012). Creación y desarrollo de productos turísticos: innovación y enfoque experiencial. *Actas del XVII Congreso AECIT*.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 170-192.
- Albacete-Sáez, C.; Fuentes, M. (2010). Difusión de la investigación española sobre turismo en revistas internacionales. *Revista de Análisis Turístico Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo*, 9:14-29.
- Alloza, A. (2001). La gestión estratégica de la marca. Informe Anual 2001. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Pirámide. Madrid.
- Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. In *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*. 117-132.
- Alonso, R. (1993). La imagen de marca. Acento Gráfico. Madrid.
- Alvarado, A. (2008). Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y el comportamiento del turista. Tesis Doctoral. Servei de Publicacions. Universitat de València.
- Álvarez M.J.; J. Burgos; J.J. Céspedes (2001), An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29: 457-471.
- Álvarez, M. J.; Burgos, J. D.; Céspedes, J. J. (1999). Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles. Documentos de trabajo. *Economía de la Empresa* 99. Universidad Carlos II.
- Amit, R.; Schoemaker: (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Anaya, R. (2014). Análisis de los factores determinantes de la identificación y la participación en las comunidades de marca online. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Andreassen, T. W.; Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9.
- Andrews, K. R. (1971). El concepto de estrategia de la empresa. Universidad de Navarra.
- Argandoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. Documento de investigación N° 35. IESE. Navarra. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Arranz, J.C. (1997), Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados. *Gestión 2000*. Barcelona.
- Astigarraga, E. (2003). El método delphi. Universidad de Deusto.
- Auditories de competitivitat en temes ambientals al sector turístic. Patronat de Turisme Costa Brava Girona.

- Ávila, R.; Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de Turismo, 15:27-43. Universidad de Murcia.
- Ayuso, S. (2004). Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Badii, M.H., Guillen, A.; Lugo, O.P.; Aguilar, J.J. (2014). Correlación No-Paramétrica y su Aplicación en la Investigaciones Científica. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(2):31-40.
- Bailey, R; Ball, S. (2006), An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity. The Service Industries Journal, 26(1):15-38.
- Balmer, J. M.; Gray, E. R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. Long Range Planning , 31(5): 695-702.
- Balmer, J. M.; Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. European Journal of Marketing, 40(7/8): 730-741.
- Balmer, J.M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog. European Journal of Marketing, 35 (3/4): 248-291.
- Banca March, (2012). Informe del Sector Turístico. Banca March. Disponible en <http://catedraturismosaludybienestar.uma.es/wp-content/uploads/2013/09/informe-del-sector-turistico-mayo-2012.pdf>
- Baptista, H. M., Campón, A. M.; Hernández J. M. (2011). El estudio de la lealtad en el turismo: una revisión de la literatura. Encuentros Científicos-Tourism Management Studies, (1): 850-862.
- Baptista, M. V.; León, M. (2013). Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. Estudios Gerenciales. 29. 127.
- Barber, J. ; Darder, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española. Papeles de Economía Española, 102: 93-206.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17: 99-120.
- Bell, D. (1973). The Coming of the Post-Industrial Society. Basic Books. New York.
- Berens, G.; Van Riel, C. B.; Van Bruggen, G. H. (2005). Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance. Journal of Marketing , 69: 35-48.
- Berganza, M. R. ; Ruiz, J. A.; García, C. (2005). Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación. McGraw-Hill.
- Bigné, J. E.; Martínez, C.; Miquel, M. J. ; Andreu, L. (2003). SERVQUAL reliability and validity in travel agencies”, Annals of Tourism Research, 30 (1): 258-262.
- Bigné, J. E.; Küster, I.; Andreu, L.; Blesa, A. (2008). Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad. Interrelación en las agencias de viajes. Revista española de investigación de marketing, 12(1): 97-122.
- Blair, M.M.; Wallman, S. (2001). Unseen wealth: report of the Brookings Task Force on Intangibles. Brookings Institution Press. Washington.
- Blanco, T. (2014). La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes web. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Bonilla, M.; Bonilla, L. (2008). La capacidad de carga turística: Revisión crítica de un instrumento de medida de sostenibilidad. El Periplo Sustentable. 15:123-150.
- Bonilla, M.; Muñoz, C.; Avilés, C.; Vacas, C. (2005). Análisis de las estrategias adoptadas y difundidas por las cadenas hoteleras. Cuadernos de Gestión, 5(1): 37-52.

- Boo, S.; Busser, J.; Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2): 219-231.
- Brammer, S. J.; Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*. 435-455.
- Buhalis, D.; Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors. *International Journal of contemporary hospitality management*, 10(5).198-202.
- Buj, C.; Guerrero, A. (1999) Cadenas hoteleras en España. (1999) Revista ETEIF. Portaltour. Disponible en <http://www.portaltour.net/revista/2-12.pdf>
- Bull, A. (1994). *La Economía del sector turístico*. Alianza. Madrid.
- Bunge, M. (1994). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Siglo XX. Buenos Aires.
- Burgueño, (2009). Clasificación de las redes. Disponible en <http://www.pabloburgueno.com/2009/03/clasificacion-de-redes-sociales/>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Revista de la escuela de psicología*, II. 53 - 82. Universidad católica de Valparaíso.
- Calacanis, J. (2007). Web 3.0 official definition. Calacanis.com.
- Callarisa, L; García, J. S., Tena, M. A.; Coll, S. F. (2012). La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. El caso de tripadvisor en Hong Kong y París. *Papers de turismo*. 52: 89-115.
- Camisón, (1998) Planes de excelencia y planes de calidad como estrategias de reposicionamiento de destinos turísticos. *La Geografía y la gestión del turismo*. 173-176.
- Camisón, C.; Devece, C.; Palacios, D. (2000): Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova. Ponencia presentada en X Congreso Nacional de ACEDE.
- Camisón, C.; Devece, C.; Palacios, D. (SD) Recursos intangibles y capital intelectual. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
- Cañero, P., Orgaz F.; Morala, S. (2015). Análisis de las variables que influyen en la reputación online de las empresas turísticas. El caso de los hoteles de Córdoba y Granada. *Gran Tour, revista de investigaciones turísticas*. 11.
- Cañibano, L.; García-Ayuso, M. y Chaminade, C.(2002) Proyecto MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles. Fundación Airtel-Vodafone, Madrid. Disponible en:<http://www.uam.es/proyectosinv/meritum/Link%20Guidelines%20Meritum/version%20espanol%20completa.pdf>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Business School Universidad Mayor.
- Capritotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ed. Ariel. Barcelona.
- Carmeli, A.; Freund, A. (2009). Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment. *Journal of Social Service Research*. 236-250.
- Carrillo, M. V. (2005). La interactividad: un reto para la publicidad en el entorno digital on line. *Zer: Revista de estudios de comunicación, Komunikazio ikasketen aldizkaria*. 18: 9-24.
- Carrillo, M.V. (2004). "Medicina preventiva" en tiempos de crisis, basada en la gestión de la "marca-empresa". *Zer: Komunikazio ikasketen aldizkaria, Revista de estudios de comunicación*. 17. 67-83. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer17/zer17carrillo.pdf>
- Carrillo, M.V.; Tato, J.L.(2005). El diseño de la " Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI. *Global Media Journal México*, 2(4).

- Carrillo, M.V. (2009). Comunicación integral y responsabilidad social en las organizaciones. Prentice-Hall.
- Carrillo, M. V., Luengo, G. (2010). Evolución de la publicidad de productos de cosmética masculina en la revista mensual "Muy Interesante": remporada de primavera 2003-2009. In Escenario actual de la investigación en Comunicación: objetivos, métodos y desafíos. 93-120.
- Carrillo, M.V.; Castillo, A.; Blanco, T. (2015). La gestión de la comunicación de Marca Online. Creatividad e innovación en el espacio universitario,75-96. ACCL, Asociación Cultural y Científica Iberoamericana.
- Carrión, J. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Carroll, A.B.(1979). A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social. Performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-50.
- Carroll, B.; Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4): 38-50.
- Casado, J.L.; Cubillo; J.L. (2011). Alianzas entre marcas: cuando 1 + 1 es más de 2. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*. 106: 34-43.
- Casaló, L. V.; Flavián, C.; Guinalú, M. (2010). Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions. *Tourism Management*. 31(6): 898-911.
- Castelló, A. (2010). Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Castells, M. (2001). Internet y la sociedad red. *La factoría*, 14, 15.
- Castells, M. (2003). The power of identity: The information Age: Economy, society and culture II.
- Castillo Díaz, A. (2007). La comunicación de las marcas universitarias españolas a través de sus sedes web institucionales. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura
- Castillo, A.; Carrillo,M.V. (2011) Cómo crear marcas digitales (Digital Interactive Brand) para la generación digital. *Revista de Estudios de Juventud*, (92): 151-164.
- Cayón, M.(2007)Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada. Aplicado a empresas hoteleras en España. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Celaya, J. (2008). La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial. *Gestión 2000*. Barcelona.
- Celaya, J. (2008). Web 2.0 y empresa, Manual de aplicación en entornos corporativos. Madrid: Asociación Nacional de Empresas de Internet.
- Celaya, J., Herrera, P. (2008). Comunicación empresarial 2.0: la transformación del modelo de comunicación. *Revista de comunicación*. (4): 48.
- Celaya, J.; Herrera, P. (2007). Los blogs en la comunicación empresarial en España. *BMPO*. Madrid.
- Chaves, N. (1988). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Ed. Gustavo Gili. Barcelona.
- Cho, W.; Connolly, D. J. (1996). The impact of information technology as an enabler on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8: 33-34.
- Choi, S.; Kimes, S. E. Electronic distribution channel's effect on hotel revenue management. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Cornell University, junio 2002. 43 (3).
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* , 7 (2): 91-109.

- Claver et al. (2004) Innovaciones en el sistema de evaluación en dirección estratégica de la empresa. II Jornades de Xarxes d'Investigació en Docència Universitària: Cap a l'Europa del coneixement 6: 4.
- Claver, E.; Pereira, J. y Molina, J. F.(2009). Grupos estratégicos en el sector hotelero español: diferencias de desempeño intra e intergrupo. Revista europea de dirección y economía de la empresa.19 (4): 59-78.
- Cobo, C.; Pardo, H (2007). Planeta Web 2.0: Inteligencia colectiva o medios fast food. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Codina, L. (2009). Ciencia 2.0: Redes sociales y aplicaciones en línea para académicos. Hipertext. net. 7. 295.
- Comisión Europea. (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las Comunidades Europeas 366. Bruselas. Disponible en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf
- Conde, E. M., Amaya, C. M. (2007). El producto hotelero visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Gestión turística, 8: 57-71.
- Consejo Superior de Cámaras (2006). Glosario de Terminología Básica sobre PYME y RSS. Responsabilidad social corporativa en la PYME. Disponible en https://www.cscamaras.es/publicado/estudios/pdf/otras_pub/manual_rsc/apendices_rsc.pdf
- Costa, J. (2003), Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. Revista electrónica Razón y palabra, 34 (8). Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2004).La imagen de marca: Un fenómeno social. Paidós. Barcelona.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. Business Horizons, Vol. 29 (1). 54-61.
- Cremades,J. (2007). Micropoder: La fuerza del ciudadano en la era digital. Espasa Calpe.
- Cuenca, A. (2015). Taller Métodos y Análisis de Datos en la Investigación Científica. Programa de formación y orientación docente. Universidad de Extremadura.
- Cuenca, A. (SD) Métodos Cualitativos. Disponible en <http://documentosaraos.googlepages.com/Cualitativo.pdf>
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española. 56. 363-377.
- Cuervo, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa. Civitas. Madrid.
- Cutlip, S. M.; Center; A. H.; Broom, G. M. (2000). Effective public relations. Prentice Hall.
- Daghfous, A.; Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. Technovation. 29(9). 588-595.
- Dalkey, N. C. (1972). Studies in the quality of life; delphi and decision-making. Lexington Books.
- Dall'Olmo, R. F. ; de Chernatony, L. (2000). The service brand as a relationship builder. British Journal of management , 11. 137-150.
- De Chernatony, L., (2003). The criteria for successful services brands. European journal of Marketing, 37(7/8). 1095-1118.
- Del Río, C.; Cuadrado, J. (2004). Estrategias de expansión de los grupos empresariales del sector turístico. Referencia a Andalucía. Mediterráneo económico, Las nuevas formas del turismo. 5. 53-80. Disponible en <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-55.pdf>

- Delgado, M.E. (2007). La creación de marca como estrategia generadora de valor. *Mediterráneo Económico*. Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor. Fundación Cajamar, 11. 433-446. Disponible en <http://www.fundacioncajamar.es/mediterraneo/revista/mel122.pdf>
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10). 1407-1424.
- Deloitte (2015) Informe Expectativas Turismo. Time to achieve great results. Deloitte. Disponible en http://www.aept.org/archivos/files/deloitte_expectativas_turismo_2015.pdf
- Dijkmans, C.; Kerkhof, P.; Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47. 58-67.
- Dollinger, M. J.; Golden: A.; Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic management journal*. 18:2.127-140.
- Drucker, (2001). *The Essential Drucker*. HarperCollins Publishers. New York.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization*. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y práctica. Harper Collins. New York.
- Duhé, S. C. (2009). Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. corporate insider perspectives on reputation and the bottom line. *Public Relations Review*. 35. 77-78.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital*. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Collins. New York.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Pirámide. Madrid.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone. Oxford.
- Eslava, R.; Cuadrado, A.; García, E. (2010). Evaluación de la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios contables con el análisis DELPHI. *Visión Gerencial*, 9(2).
- Esparcia, A. C. (2004). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. *Historia y comunicación social*. 9. 43-62. Universidad de Málaga.
- Esteban, A. (2000). La investigación turística en la universidad española. *Estudios turísticos*. 144. 155-180.
- Esteban, A.; y Reinares, E.M. (1996). La investigación de la demanda turística en España: recopilación y análisis. *Estudios turísticos*. 129. 81-104.
- Esteban, C. (2007). Indicadores de calidad en empresas de intermediación turística.: Activos intangibles. *Estudios turísticos*. 174. 49-57.
- Ettenson, R.; Knowles, J. (2008). Don't Confuse Reputation With Brand. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2). 19-21.
- Euromonitor International, (2014). *Travel in Spain*. Euromonitor International.
- Falces, C. et al. (1999): "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios Turísticos*, 139.
- Fayos, E. (1994). Competitividad en la Nueva Era del Turismo. *Revista Estudios Turísticos*, instituto de Estudios Turísticos, DG de Política Turística, 123.
- Fernández Cavia, J.; Díaz Luque, P.; Huertas, A.; Rovira, C.; San Eugenio, J.; Gómez, L.; Míguez, M.; Sicilia, M.; Gascó, M.; Pedraza, R.; Martín Barbero, S.; Bonilla, S.; Torres, T.; Lozano, N.; Villaescusa, E. (2010). Propuesta de diseño de una plantilla multidisciplinar para el análisis y evaluación de webs de destinos turísticos. Libro de actas TURITEC. Universidad de Málaga.
- Fernández S, M. D.; Carretón, M. D. (2011). Investigación sobre la estrategia de relaciones públicas para la promoción del turismo alicantino. *Icono14*. Revista de Comunicación y tecnologías emergentes. 6. 223-260

- Fernández-Cavia J; Huertas-Roig A. (2009). City Brands and their Communication through Web Sites: Identification of Problems and Proposals for Improvement. In: Information Communication Technologies and City Marketing: Digital Opportunities for Cities around the World. Hershey, Pennsylvania, United States of America: Information Science Reference. 26-49.
- Fernández-Cavia, J.; Díaz, P.; San Eugenio, J.; Gascó, M.; Huertas, A. (2010). La comunicación de marcas turísticas a través de la web. Calidad y eficiencia de los sitios electrónicos españoles de marcas de territorio. Dins AE-IC. Actas del II Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Comunicación y desarrollo en la era digital.
- Fernández-Cavia, J.; Huertas, A. (2014). La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: revista de recerca i anàlisi*. 31 (1). 9-26.
- Fernández-Cavia, J.; López, M. (2013). Communication, destination brands and mobile applications. *Comunicación y sociedad*. 26 (2). 95-113.
- Fernández-Cavia, J.; Rovira, C.; Díaz-Luque, P.; Cavaller, V. (2014). Web Quality Index (WQI) for official tourist destination websites. Proposal for an assessment system. *Tourism Management Perspectives*, 9. 5-13.
- Fernández, E.; Montes, J.M.; Vázquez, C.J. (1998). Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa. *Dirección y Organización*. 22.
- Fernández, H. (2001). La naturaleza de la ciencia y el método científico. Facultad de Psicología y Psicopedagogía Universidad del Salvador. Buenos Aires. Disponible en <http://www.salvador.edu.ar/ua1-9pub02-5-01.htm>
- Fernández, M. ; González, M. (2008). ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 11(37). 67-95.
- Fernández, M.D.; Aguirregoitia, A. (2014). Publicidad y relaciones públicas en la promoción turística del Patronato Costa Blanca. 2008-2010 *Historia y Comunicación Social* 19. 67-77.
- Ferremoné, E.(2008). Reputación corporativa online: beneficios para las empresas. *Prestigia online*. Disponible en: <http://www.prestigiaonline.com/wpcontent/uploads/reputacion-online.pdf>.
- Figueroa, C. (2011) Las nuevas tecnologías turísticas desde la perspectiva de género. In *Turismo y género*. 75-98.
- Folgado, J.A.; Hernández, J. M.(2011). El valor de la marca y los servicios de márketing relacional en las cadenas hoteleras. Una aproximación al caso AC. *Revista de estudios económicos y empresariales*. 23. 9-31.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990). ¿Qué hay en un nombre? Acreditación de la construcción y la estrategia corporativa. *Academy of Management Journal*, 33 (2). 233-258.
- Fombrun, C.; Van Riel, C. (2003). *Fame Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Fong, C. (2002). El rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Economía de Empresa. Tesis doctoral. Disponible en http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1202103-144211/cfg1del.pdf
- Fontaneda, I.; Camino, M.A.; Mariscal, M.A.; González, O.J. (2007). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social: Origen y evolución, hitos e implicación para las empresas. *Anales de mecánica y electricidad*, 84 (5). 21-25. Disponible en https://www.icaei.es/publicaciones/anales_get.php?id=1457.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston.
- Freixa, R. (SD). El DirCom y la Comunicación en el Siglo XXI. Recurso electrónico descargable en la página web del autor www.ramonfreixa.com y en

http://www.juanjonavarro.com/masquecodigo/lib/coev_weblogs/EL_DIRECTOR_de_COMUNICACION.pdf

- Fresno, N. (2011). Netnografía. Editorial UOC.
- FRONTUR, (2015). Encuesta de movimientos turísticos en fronteras. Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos. Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Paginas/default.aspx>
- Fryxell, G. E.; Wang, J. (1994). The fortune corporate "reputation" index: Reputation for what? *Journal of management*. 20 (1). 1-14.
- Fullana, P.; Ayuso, S. (2002). Turismo sostenible. Rubes Editorial.
- Fundación Telefónica, (2014). Informe Sociedad de la Información en España 2014 □ siE. Fundación Telefónica.
- Fuster, A.; Comaposada, C.; Gomà, M. (2000). Auditarles de competitivitat en temes ambientals al sector turlstic. Patronat de Turisme Costa Brava
- Gândara, J. M.; Haro, C. S.; Horrillo, M. A.; Mondo, T. S. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism Management Studies*, 10(2). 146-154.
- García, S. (2010). Conceptos de identidad e imagen corporativa en el ámbito institucional. *Revista Convergência*. 5. Disponible en <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/72>
- García, Castillo y Carrillo, (2011). García, M. G., Díaz, A. C., Durán, V. C. (2011). Personalizar el mensaje online para construir una marca. Aproximación conceptual. *Área abierta*. 30 (1).
- García, F.J. (2004). La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2).3-27. Disponible en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/102013.pdf>
- Garín, T. y Pérez, T. (2011). "Internet usage for travel and tourism. The case of Spain". *Tourism Economics*. 17 (5). 1071-1085.
- Garrido, A. M. (2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Garrido, A.; Padilla, A; (2007). Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición de un modelo de éxito integrador. *Revista de análisis turístico*. (3). 45-60.
- Gatewood, R. D.; Gowan, M. A.; Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36 (2). 414-427.
- Gessa, A., Jiménez, J. (2011). La Gestión de las relaciones con los grupos de interés: Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(4). 753-771.
- Getty, J. M.; Thompson, K. N. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*. 18. 75-75.
- Gilber, C. (2008). La gestión de los activos intangibles en las empresas innovadoras. PONS. Patentes y Marcas. Madrid.
- Glaesser, D. (2006). Crisis management in the tourism industry. *Hospitality Series*. Butterworth-Heinemann.
- Goldfinger, C. (1997). Intangible Economy and its Implications for Statistic and Statisticians. *International Statistical Review*. 191-220.
- Gómez, B.; Tapia, A. (2009). La marca en la internacionalización de la PYME española. *MK: Marketing + ventas*, 250. 20-30

- Gómez, M.A. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas*. 20. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia.
- González, L.; Laguna; Robles, M. D. (2008). Los acuerdos de cooperación de las empresas que cotizan en bolsa: Análisis del caso español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3). 185-201.
- González, R. (2012) Marcas turísticas: algunas reflexiones. *Hosteltur* . http://www.Hosteltur.com/194010_marcas-turisticas-algunas-reflexiones.html
- Grande, F.A.; Muñoz, P. y Muñoz, A.(2001). Análisis estructural de la actividad turística. *Económicas y Empresariales*. UNED. 177-190.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 114-135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- Groenland, E.A. (2002). Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions, *Corporate Reputation Review*. 4. 308–315
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*. 18(4). 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of business*. 9. 10-13.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public relations research*. 18(2). 151-176.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston. New York.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2005). La reputación responsable. *Revista Dosdoce*. Disponible en <http://www.gutierrez-rubi.es/2005/02/08/la-reputacion-responsable>.
- Habermas, J. (1971). *Toward a rational society: Student protest, science, and politics* (Vol. 404). Beacon Press.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 14. 607-618.
- Hallin, C. A.; Marnburg, E. (2007). In Times of Uncertainty in the Hotel Industry: Hotel Directors' Decision-Making and Coping Strategies for Dealing with Uncertainty in Change Activities. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(4). 364-388.
- Handy C. (1987). *The Gods of Management*. Souvenir Press. London.
- Hanks, R. D.; Cross, R. G; Noland, R. P. Discounting in the hotel industry: A new approach. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Cornell University. 43. 4.
- Hargadon, B.J. (1994). *Principios de contabilidad*. Grupo Editorial. Bogotá.
- Harris, L., Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of business strategy*, 30(5). 24-31.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's carácter. *Harvard Business Review*, 50(3).
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2). 128-134.
- He, H.W.; Balmer, J. M. (2007). Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*. 41 (7/8). 765-785.

- Herbig; Milewicz, J.; Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*. 31. 23-31.
- Hernández, J. M; Campón, A.M., Folgado, J.A. (2011). La investigación en turismo en España a través de las revistas de dirección de empresas. *Revista de análisis turístico*. 12. 1-9
- Hernández, M. G. (2003). *Turismo y conjuntos monumentales: capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes*. Tirant lo Blanch.
- Highhouse, S.; Broadfoot, A.; Yugo, J. E.; Devendorf, S. A. (2009). Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory. *Journal of Applied Psychology*. 94 (3). 782-789.
- Hitt, M. A.; Dacin, M. T.; Levitas, E. E.-L. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *The Academy of Management Journal*. 43 (3). 449-467.
- Huang, Z., Benyoucef, M. (2013). User-centered investigation of social commerce design. In *Online Communities and Social Computing*. 287-295. Springer Berlin Heidelberg.
- Huertas, A., Setó D., Míguez M. I. (2015). Comunicación de destinos turísticos a través de los medios sociales. *El Profesional de la Información*, 24(1). 15-21.
- Hyder, A. (2011). Proposal of a web site engagement scale and research model. Analysis of the influence of intra web site comparative behaviour. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Itami, H.; Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge
- Itoiz, M. (2013). La comunicación de la marca: Reputación en la era digital. XIV Foro de Investigación en Comunicación. Valencia.
- Jaúregui, R. (2009). Reputación corporativa. RSC, sostenibilidad, acción social,...¿De qué hablamos?. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 79. 66-74.
- Javalgi, R. G.; Traylor, M. B.; Gross, A. C.; Lampman, E. (1994). Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. *Journal of Advertising*, 23 (4). 47-58.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4). 37.
- Jensen, M. C. (1998). *Organization theory and methodology*. Foundations of Organizational Strategy. Harvard University Press. Boston.
- Johnson, H.; Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kamra, K.K.; Chand, M. (2006). *Basics of Tourism-Theory, Operation and Practice*, Kanishka Publishers. New Delhi.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 85. 150-161.
- Karake, Z. A. (1998). An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index. *Management Decision*. 36. 206-216.
- Kelleher, T., Miller, B. M. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2). 395-414.
- Keller, K.L. (2003). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 57 (1). 1-22
- Kotler, P. (1999). *Principles of Marketing (Second European Edition)*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management (Millenium Edition)*. Prentice Hall. New Jersey.

- Kotler, P.; Bowen, J. T.; Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (Vol. 893). Upper Saddle River. Prentice hall. New Jersey.
- Kotler, P. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación. Madrid.
- Krippendorff, K.; Wolfson, L. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Paidós. Barcelona.
- Kristandl, G.; Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45 (9). 1510-1524.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu: notion et étapes. *Les méthodes de la recherche qualitative*, 49-65.
- Labarca, C. (2008) La confianza y la reputación como variables del desarrollo económico y la imagen país. *Cuadernos de información*. 23. 72-81
- Lacabanne, R. (2010). ¿Qué entendemos por interactividad?. Terceras Jornadas Interuniversitarias Red Mercosur de Facultades de Diseño y Arte Multimedial. Universidad Nacional de las Artes. Buenos Aires.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi*. Ariel. Barcelona.
- Laplume, A. O.; Sonpar, K. L. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. 34 (6). 1152-1189.
- Larrinaga, O. V.; Alonso, B. V.; Ayastuy, G. A. (1996). Aplicación de la metodología Delphi para la previsión de la integración española en la Unión Económica Monetaria. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. 2(2), 13-38.
- Law, R., Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(2). 170-180.
- Lázara, M.; Sánchez, T.; García, G. (2007). Aspectos teóricos generales del marketing y la imagen de las organizaciones. *Biblioteca de marketing. Mercadeo y publicidad*. Disponible en <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/ListadoBiblioteca.php?Tema=1>
- León, M.; Olmedo, C. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (2). 127-142. Disponible en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/152127.pdf>
- Leuthesser, L; Kohli, C.S.; Harich, K.R. (1995). Brand Equity: The Halo Effect Measure. *European Journal of Marketing*, 29 (4). 57-66
- Lev, B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Brookings Institution Press. Washington.
- Llull A. L. (2003). *La empresa turística balear y el medio ambiente: un estudio empírico*. Universitat Illes Balears.
- López Parra, E. (2002). *Determinantes estratégicos para la obtención de ventajas competitivas en el canal de distribución de servicios turísticos*. Tesis doctoral. Universidad de La Laguna.
- López, E. (2012). *Análisis de la estructura de la industria hotelera: caso: hoteles de negocios en la ciudad de toluca*. *Gestión turística*. Universidad de Valdivia. 18. 147-180. Disponible en http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0718-64282012000200006Ing=esnm=iso.
- López, F. (1993). Modalidades turísticas y tipologías de espacios turísticos. *Papers de turismo*. 11. 49-64.
- López, I.; Sotillo, S. (2009). *La gestión de los recursos intangibles empresariales*. Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial. CEDE (Confederación española de directivos y ejecutivos), 11.

- López, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas. Un Análisis desde la Teoría de los Recursos. *Economía Industrial*. 307.
- Losada, J.C. (2010). Analysis of the experiential advertising in tourist destination. Case study: "Turespaña". TFM European Tourism Management.
- Luengo, G. (2009). La movilización social en Internet. Eventos organizados a través de la red: ¿fenómeno lúdico o ciberactivismo?. *Crisis analógica, futuro digital: actas del IV Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad*.
- Luengo, G. (2009). La reputación online en las compañías aéreas españolas: Iberia y Spanair. In *Crisis analógica, futuro digital: actas del IV Congreso Online del Observatorio para la Cibersociedad*. 300.
- Luna-Nevarez, C., Hyman, M. R. (2012). Common practices in destination website design. *Journal of destination marketing management*. 1(1). 94-106.
- Maignan, I.; Ferrell, O. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics* (23). 283-297.
- Manero, C. B., González, M. G., Uceda, M. E. G., Grijalba, J. M. M. (2011). La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. *Cuadernos de turismo*, (28), 9-22.
- Marín, A. (2004). Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa. *Investigación y Marketing*, 85. 48-51.
- Marín, J. A. (2014). Planes de reconversión de destinos maduros del litoral español: estudio comparado y nuevas propuestas de intervención. TFG. Universidad de Málaga.
- Markus, M. L., Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management science*. 34(5). 583-598.
- Martín Azami, D. (2005). Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros. Tesis doctoral. Universidad de la Laguna.
- Martín de Castro, G.; Navas López, J. E.; López Sáez: (2006). Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*. 63. 361-370.
- Martín de la Rosa, B. (2003). Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: el patrimonio cultural. *Pasos. Revista de Turismo y Cultura*. 1(2). 157-159.
- Martínez González, J. A. (2011). Marketing Turístico Institucional En España. El Caso De Turespaña Y Turismo De Tenerife. *Turismo y Desarrollo Local* (9).
- Martínez, A. M.; Vargas, A. V. (2010). Estrategia y el Nivel de Innovación en el Sector Hotelero Español. *Revista Turismo Desarrollo*, 1(13). 101-115.
- Martínez, S. M.; Bernal, J. J.; Mellinas, J. P. (2012). Los hoteles de la región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online. *Revista de Análisis Turístico*. 13. 1-10.
- Martorell, O. (2002). Cadenas hoteleras. Análisis del top 10. Ariel, Barcelona.
- Martorell, O. y Mulet C. (2010): "The franchise contract in hotel chains: a study of hotel chain growth and market concentrations". *Tourism Economics*. 16 (3). 493-515.
- Martorell, O.; Servera, L. (2004). El impacto de las marcas en la industria turística de Reino Unido. XIII Simposio Internacional de Turismo y Ocio de ESADE. Barcelona.
- Mas, E. S.; Izquierdo, R. J. S. (2010). Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades. *CIRIEC. Revista de economía Pública, Social y Cooperativa*. 68. 35-59.
- Masuda, Y., (1981). *The Information Society as Post-industrial Society, World Future Society*. Washington.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: valuing people as assets : monitoring, measuring, managing*. Nicholas Brealey Publishing. London.

- Mc Ewen, B. (1999). The Challenges of Defining and Measuring Brand Equity. The Brand Management Column. Disponible en <http://www.gallup.com/poll/managing/BrndEq2.asp>
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review. 47 (3).
- McCorkindale, T. (2008). Does familiarity bred contempt?. Analyses of the relationship among company familiarity, company reputation, company citizenship, and company personality on corporate equity. Public Relations Review. 34. 392-395.
- Melewar, T.; Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives. European Journal of Marketing, 40 (7/8). 846-869.
- Mellinas, J. P. ; Martínez, M.D.,; Bernal , J.J. (2013). Análisis del nivel de presencia de los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia en la Web 2.0. Cuadernos de turismo, (31), 245-261.
- Mellinas, J. P. (2011). Redes Sociales y Turismo: Aproximación al caso de los hoteles de la Región de Murcia. TFM. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Mellinas, J. P.; Martínez, S. M.; Bernal García, J. J. (2014). Uso de las redes sociales en los hoteles de la costa española. Investigaciones Turísticas. 7. 87-101.
- Merlo, J. A. (2003). La evaluación de la calidad de la información web : aportaciones teóricas y experiencias prácticas. Recursos informativos : creación, descripción y evaluación. Junta de Extremadura
- Mestres, J. R. (1999): Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Gestión 2000. Barcelona.
- Míguez González, M. I. (2011). La investigación sobre relaciones públicas en las revistas españolas de comunicación. Icono. 14. 134-138.
- Míguez. M.I. (2008). La identidad y los valores sociales en las páginas web corporativas. In Comunicación [Recurso electrónico]: Memoria, Historia y Modelos. 142-149.
- Miles, M. P.; Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. Journal of business. 23. 299-311.
- Millán, A; Esteban, A; Molina, A.; Martín, D. (2000). Publicidad corporativa e imagen de los destinos turísticos. Municipios turísticos, tributación y contratación empresarial, formación y gestión del capital humano. 185-196. Tirant lo Blanch.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Zer: Komunikazio ikasketen aldizkaria, Revista de estudios de comunicación. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>
- Mochón, F. (2008). Economía y turismo. McGraw-Hill.
- Molina, J.F et al (2009).. Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial, un análisis de los hoteles españoles. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 18 (2). 63-78
- Morales, G. I.; Hernández, J. M. (2011). Los stakeholders del turismo. Tourism Management Studies. 1.
- Moreno, A., Capriotti, P. (2009). Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. Journal of Communication Management. 13(2), 157-175.
- Moya, J. M. H., Huidobro, J. M. (2006). Redes y servicios de telecomunicaciones. Paraninfo. Madrid.
- Muniz Jr, A. M.; O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. Journal of Consumer Research. 27(4). 412-32.
- Muñoz de Escalona, F. (2001). Crítica de la economía turística: enfoque de oferta versus enfoque de demanda. Universidad Complutense. 2001.

- Muñoz de Escalona, F. (2007). Historia del hospedaje (II). Gestión en H: cuadernos de gestión y dirección de hoteles y restaurantes. 36. 28-37
- Muñoz de Escalona, F. (2013). La inacabable especialización hotelera (I). Artículo online publicado en Boletín turístico. Disponible online: <http://boletin-turistico.com/inicio/item/4843-la-inacabable-especializaci%C3%B3n-hotelera-i>
- Muñoz, A. P. (2004). Turismo/Tourism: Teoría y praxis/Theory and Praxis. Uqroo.
- Muñoz, P. A. (2007). La competencia entre formatos comerciales y la creación de valor para el consumidor. Mediterráneo económico. (11). 213-230.
- Mut, M.; Breva, E. (2004). De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. Jornades de Foment de la Investigació, curso 2003-2004. Universidad Jaime I. Disponible en <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf>
- Nakamura, L. (2001). What is the U.S. gross investment in intangibles? (At least) one trillion dollars a year!. Working Papers 1-15. Federal Reserve Bank of Philadelphia. Disponible online en <http://www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/working-papers/2001/wp01-15.pdf>
- Navarro, C. (2011). Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.
- Navarro, D.; Pémberton, F. (2012): "¿Comunicación o transmisión de información?", Contribuciones a las Ciencias Sociales EUDMED, Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Políticas. www.eumed.net/rev/cccss/19/
- Nguyen, N.; Le blanc, G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services. Journal of Retailing and Consumer Services. 8. 227 - 236.
- Nicolau, J.L. (2002). El producto turístico. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Alicante. Disponible online <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/7/Tema%207.pdf>
- O'Connor, P. (2003). An analysis of the online pricing strategies of the international hotel chains. Information and communication technologies in tourism. Springer-Verlag Wien.
- O'Connor, P., Frew, A. J. (2002). The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives. The Cornell hotel and restaurant administration quarterly, 43(3), 33-45.
- Oliva, C., De la Quintana, A. (2013). Ética empresarial, interactividad y conexión emocional: paradigmas de la cultura corporativa de las empresas en la web 2.0. Vivat Academia, (125), 68-85.
- Olsen, M., West, J., Tse, E. (1998). Strategic management in the hospitality industry . New York, NY: John Willey Sons.
- OMT, (1994). Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects. Conferencia Euromediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible. Organización Mundial del Turismo.
- OMT, (1997). Introducción al turismo. Organización Mundial del Turismo. Disponible en http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/445050/mod_resource/content/1/introduccion%20al%20turismo%2C%20sancho%2C%20OMT.pdf
- OMT, (2014). Tourism Towards 2030. Organización Mundial del Turismo.
- OMT, (2015). Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2015. Organización Mundial del Turismo.
- OMT, CET (2011). Manual sobre branding de destinos turísticos. Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo.
- Ortiz de Zárate, A. (2008). Manual de uso del blog en la empresa: Cómo prosperar en la sociedad de la conversación. Infonomía. Disponible en www.infonomia.com/img/libros/pdf/BlogsEmpresa.pdf

- Palomo, M.A. (2003). La evaluación de activos intangibles. Parte I. Revista Ingenierías. 20 (6). Disponible en <http://ingenierias.uanl.mx/20/pdf/20laevaluaciondeactivos.PDF>
- Pappu, R., Quester, P. G., Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement-empirical evidence. *Journal of Product Brand Management*. 14(3).143-154.
- Park, K. (2011). Hospitality and tourism research rankings by author, university, and country using six major journals: the first decade of the new millennium. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 35 (3). 381-416.
- Parra, M. G. (2006). Ética en las organizaciones: construyendo confianza. Pearson Prentice Hall.
- Paupério, J.G. (2010). Turismo Fundamentos conceptuales, realidad y perspectivas.Tesis Doctoral. Universidad de Navarra.
- Perdiguero, T.G; García, A. (2005). La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Servei de Publicacions Universitat de València. Valencia.
- Perdiguero, T.G. (2003). La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Anagrama. Barcelona.
- Pérez, I. (2009). Exploración de barreras y facilitadores para la implementación de guías de práctica clínica: un estudio Delphi. Plan de Calidad para el Sistema Nacional de Salud del Ministerio de Sanidad y Política Social.
- Pill, J. (1971). The Delphi method: substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Sciences*, 5(1), 57-71.
- Piñuel, J.L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*. Universidad Complutense de Madrid, 3(1). 1-42. Disponible en <http://web.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf>
- Pita, M.; de la Torre; Alquézar, M. Á. (2014). Tourism for all as a manifestation of tourism quality and social responsibility element. *ROTUR: Revista de Ocio y Turismo*. (7). 120-137.
- Pizarro, N. (1998) Tratado de metodología de las Ciencias Sociales. Siglo XXI. España Editores. Madrid.
- Poon, A. (1993). Tourism, technology and competitive strategies. CAB international.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*. 65. 43-59.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York.
- Porter, M.; Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84 (12). 78-92.
- Rafaeli, S. (1988). Interactivity: From new media to communication. *Sage annual review of communication research: Advancing communication science*.16. 110-134.
- Rafaeli, S., Sudweeks, F. (1997). Networked interactivity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2(4).
- Rajan, G.; Zingales, L. (1998).Power in a Theory of the Firm.*Quarterly Journal of Economics*. MIT. Massachusetts. Disponible en <http://faculty.chicagobooth.edu/luigi.zingales/research/papers/pwrtheory.pdf>
- Ramón, A. (2010) Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica. CEPAL - Serie Desarrollo Productivo 189. Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Rao, H. (1994). The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and The Survival of Organizations in The American Automobile Industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*. 15. 29-44.

- Rao, V. R., Agarwal, M. K. y Dahlhoff, D.(2004). How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?. *Journal of Management*. 68 (4). 126-141.
- Rauch, R. (2014) Top 10 Hospitality Industry Trends in 2014. *Hospitalitynet*. Disponible en <http://www.hospitalitynet.org/news/4063217.html>
- Rayport, J. F., Jaworski, B. J. (2001). *Cases in e-Commerce*. McGraw-Hill.
- Recio Rapún, M.A. (2005). *Los recursos intangibles: Gestión y reconocimiento en la empresa española*. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- Riegner, C. (2007). Word of mouth on the web: The impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions. *Journal of advertising research*, 47(4), 436.
- Rodríguez, J. M. (2013). Ética y responsabilidad social en el sector turismo. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.(103). 74-77.
- Rodríguez, J. M. (2014). El turismo como motor de la economía nacional. *Conceptos básicos*. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. (105). 20-23.
- Romero, F.; Gil, V.A. (2008). *Crossuser: claves para entender al consumidor español de nueva generacion*. Gestión 2000. Barcelona.
- Romero, V. (2015). ¿Dominamos la comunicación online con el cliente?. *Tecnohotel: revista profesional para la hostelería y restauración*. 466. 74
- Ros, J. (2003). Aproximación al turismo residencial español. *Estudios turísticos*. 155. 71-85.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital*. Deusto. Bilbao.
- Rost, A. (2006). *La interactividad en el periódico digital*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rubio, Á. (1996). Producto turístico: marco conceptual y nuevos patrones de consumo. *Estudios sobre Consumo*. 11(37). 49-57.
- Rumelt, D.P., (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*.Alternative theories of the firm.*Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics*, 154(2). 286–300.
- Sádaba, M. R. (2000). Interactividad y comunidades virtuales en el entorno de la world wide web. *Comunicación y sociedad*. 1.139-166.
- Saleh, F., Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Service Industries Journal*, 11(3), 324-345.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B., Pérez, (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sánchez-Rebull, (2003).La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero. *Universitat Rovira i Virgili*.
- Sánchez, M. (2008). Análisis espacial de datos y turismo: nuevas técnicas para el análisis turístico. Una aplicación al caso extremeño. *Revista de Estudios Empresariales*. (2).
- Sánchez, M. V. (2002). La propuesta ABC (Activity based costing) aplicada al sector hotelero. *Universitat Rovira i Virgili. Departament de Gestió d'Empreses*.
- Sánchez, M.; Pulido, J. I. (2012). Testing Heterogeneous Image in Cultural/Non cultural Tourism Markets: a Latent Model Approach.*International Journal of Tourism Research*, 14(3). 250-268.
- Sancho, A. (1998): *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Sangster, A.; Wolton, J.; McKenney, S. (2001). *The international hotel industry: corporate strategies and global opportunities*. Travel and Tourism Intelligence. London.

- Santiesteban, M. (2009) La identidad no es solo el logotipo: todo comunica, Auto-edición electrónica gratuita. Disponible en www.eumed.net/libros/2009b/533/
- Santoma, R., O'Connor, P. (2006). The Online Pricing Practices of Up-market Barcelona Hotels—An International Comparison. *Information and Communication Technologies in Tourism*. 221-233.
- Santomá, R.; Vila, M. Costa, G. (2008). Elementos de gestión que llevarán a una cadena hotelera a mejorar la calidad de su servicio. XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE. Barcelona.
- Santos, B.G.; Fernández-Cavia, J.; Parera, D.T. (2014). Medios de comunicación y marcas turísticas: la labor de las oficinas extranjeras de turismo en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. 20 (1). 413-429.
- Santos, JL (1981). El marketing de los servicios turísticos y la formulación del producto. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, N° 8. Universidad de Málaga. Disponible en <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf466.pdf>
- Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M., Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of marketing*. 73(5). 30-51.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*. 15(1-3). 53-67.
- Schwoerer, C.; Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-Will Policies and Compensation Policies on Corporate Image and Job Pursuit Intentions. *Journal of Applied Psychology*. 74 (4). 653-656.
- Šerić, M. (2013). El impacto de la comunicación integrada de marketing en la creación del valor de marca, un enfoque cross-cultural en el entorno hotelero. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Sevin, H. E. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities*. 38. 47-56.
- Soliño, M. (2004). El método Delphi: aplicación a la Economía de los Recursos Naturales en España. V Congreso de la Asociación Española de Economía Agraria. Santiago de Compostela.
- Standinfird, S. (2001). Reputation and ECommerce: eBay Auctions and the Asymmetrical Impact of Positive and Negative Ratings. *Journal of Management*. 27 (3). 279-295
- Strand, R. (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*. 8. 90-96.
- Talón, P.; Villacé, T.; Flecha D. (2007). Cambio en la estrategia comercializadora de las empresas turísticas hacia la distribución directa. XVI International Conference AEDEM. Business in a collaborative world. Cracovia.
- Tamayo, M. (1995). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. Cali.
- Tasci, A. D., Gartner, W. C., Cavusgil, S. T. (2007). Conceptualization and operationalization of destination image. *Journal of hospitality tourism research*. 31(2). 194-223.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets. *California Management Review*. 40 (3). 55-79.
- Teruel, A. (2007). El poder de las marcas. Dossier Negocios. El país. 10 de junio de 2007. 5-6.
- Tseng, S.-M. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems. *ScienceDirect*. 35.150-160.
- Uña, O. (2010). Nuevos ensayos de Sociología y Comunicación. Universitas, Madrid.
- Upton, W. (2001). Business and financial reporting. Challenges from the new economy. *Financial Accounting Series (FASB)*. Special report (219-A). Disponible en http://www.fasb.org/articlesreports/sr_new_economy.pdf

- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J.; Fernández de Guevara, J. (2001). El sector turístico en España. Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia.
- Urtasun, A. (2001). Estrategias de localización, posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.
- Vallejo, R. (2002). Economía e historia del turismo español del siglo XX (Economics and history of twentieth-century Spanish tourism—in Spanish). *Historia contemporánea*. 25. 203-232.
- Valls, J. F., Sureda, J; Andrade, M. J. (2012). La hibridación del consumo turístico entre los viajeros españoles. *revista de análisis turístico*. 12. 24-33.
- Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Van Riel, C.; Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5) .340 – 355
- Vargas, A. (2004). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 49.12-29.
- Vargas, J.G. (2006), Redes Globales Emergentes. *Revista Internacional de Ciencias Social y Humanidades, SOCIOTAM*. 16 (2). 109-140. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/654/65416205.pdf>
- Verdú, V. (2006). Yo y tú, objetos de lujo: el personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI. Debate Editorial. Barcelona.
- Villafañe y Asociados (SD). Glosario sobre marca. Recurso web descargable en la web del autor. Disponible en http://www.villafane.info/files/pdf/Glosario_sobre_Marca.pdf
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide. Madrid
- Villafañe, J. (2000). *La reputación Corporativa. El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Pirámide. Madrid.
- Villafañe, J. (2003). *Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativas*. Presentación. Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide. Madrid.
- Villafañe, J. (2005). *De la imagen a la reputación corporativa*. Presentación. Instituto Tecnológico de Monterrey. México DF.
- Villanueva, J.; Aced, C.; Armelini, G. (2007). Los blogs corporativos: Una opción no una obligación”, Cuadernos del EBCenter. Disponible en Internet en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-56.pdf>
- Vinyals, S. (2014). Branding and website communication: a long road ahead. *Tourism Research Perspectives. International Student Conference in Tourism Research*. 272.
- Walsh, G.; Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Academy of Marketing Science*. 35. 127-143.
- Webster Jr., F. E.; Malter, A. J. (2005). The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*. 46 (4). 35-43.
- Weiers, R. (1986). *Investigación de Mercados*. Editorial Prentice Hall. New Jersey.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*. 5(2). 171-180.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies*. 43 (1). 93-114.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 16. 691-718.

- Wu, A. (2005). The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *Journal of intellectual capital*. 6 (2). 267-84
- Xie, Y.; Peng, S. (2009). How to Repair Customer Trust After Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity, Benevolence, and Forgiveness. *Psychology Marketing*. 26 (7). 572-589.
- Yoon, E.; Guffey, H.G. y Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27. 215-228
- Zervas, G.; Proserpio, D.; Byers, J.W., (2015) The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. School of Management Boston University. <http://people.bu.edu/zg/publications/airbnb.pdf>



ANEXOS

Anexo I. Rankings globales Hosteltur de las principales cadenas hoteleras españolas en 2014

Anexo II. Expertos participantes en el panel Delphi

Anexo III. Cuestionario

Anexo I: Rankings globales Hosteltur de cadenas hoteleras españolas en 2014

Grandes cadenas (más de 1.000 habitaciones)

HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES		HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES	
	2014	2013	2014	2013		2014	2013	2014	2013
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	308	302	79.000	77.894	64 SERHS HOTELS ▼8	12	12	1.759	1.934
2 NH HOTELES ▶	369	386	57.785	58.168	65 ALEXANDRE HOTELS ▲24	6	5	1.685	1.297
3 RIU HOTELS & RESORTS ▶	104	106	45.277	44.435	66 BG HOTELS ** ▲14	7	5 **	1.676	1.439 **
4 BARCELÓ HOTELS & RESORTS ▶	140	140	37.380	37.578	67 BQ HOTELES ▼1	11	11	1.667	1.667
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	76	88	26.806	30.181	68 TRH HOTELES ** ▼1	9	9	1.666	1.666
6 GRUPO HOTUSA ▶	137	125	15.440	13.441	69 DON JUAN HOTELS ** ▲12	3	3 **	1.654	1.425 **
7 PALLADIUM HOTEL GROUP ▶	50	45 **	13.925	12.429 **	70 CORDIAL CANARIAS HOTELS & RESORTS ▼2	7	7	1.636	1.636
8 H10 HOTELES ▶	44	42	11.991	11.842	71 FUERTE HOTELES ▼2	7	7	1.629	1.631
9 GRUPO PIÑERO* ▶	25	25	11.701	11.407	72 MAC HOTELES ▼1	7	5	1.628	1.628
10 PRINCESS HOTELS ▶	22	22	9.874	9.890	73 HOTELES SUNWING ▶	6	6	1.618	1.623
11 HOTELES CATALONIA ▲1	63	63	9.503	9.600	74 BULL HOTELES ** ▼1	5	5 **	1.576	1.576 **
12 AC HOTELS BY MARRIOTT ** ▲1	85	84	8.943	8.794	75 CORAL HOTELES ** ▼11	11	10 **	1.544	1.735 **
13 BE LIVE HOTELS - LUABAY HOTELS ▲2	28	32 **	8.310	8.080 **	76 GARGALLO HOTELS ** ▲8	19	19 **	1.535	1.386 **
14 BEST HOTELS ▶	28	28	8.307	8.385	77 HOVIMA ** ▼1	6	6 **	1.535	1.535 **
15 GRUPO BLUEBAY ** ▲4	35	28	7.157	6.407	78 ATH HOTELES* ** ▲8	11	9 **	1.532	1.347 **
16 PLAYA SENATOR ▲1	30	30	6.854	6.854	79 INVISA ▼2	8	8	1.504	1.504
17 LOPESAN HOTEL GROUP ▼1	21	20 **	6.810	6.899 **	80 HM HOTELS & WHALAIHOTELS ▶	13	13	1.480	1.480
18 HOTELES GLOBALES ** ▲8	33	22	6.412	4.793	81 HOTELES POSEIDON ▼9	7	5	1.476	1.622
19 GRUPOTEL ** ▲1	35	34 **	6.389	6.129 **	82 JS HOTELES ▼4	10	10 **	1.439	1.476 **
20 PARADORES ▲1	94	94	6.000	6.050	83 ASUR HOTELES ** ▼13	6	11 **	1.431	1.629 **
21 OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS ▼3	19	19	6.000	6.693	84 INTUROTEL ** ▼1	9	9 **	1.399	1.399 **
22 HIPOTELS ▲1	27	26	5.848	5.049	85 GUITART HOTELES ▼10	9	9 **	1.380	1.563 **
23 GRUPO PLAYA SOL ** ▲1	46	46 **	5.119	5.119 **	86 GF HOTELES ** ▼1	4	4 **	1.379	1.361 **
24 VINCCI HOTELES ▶	34	34 **	4.770	5.021 **	87 SOLVASA HOTELES ** ▼13	8	9 **	1.359	1.575 **
25 ALLSUN HOTELS ▲13	22	15	4.670	3.569	88 OLA HOTELES ** ▼9	9	10	1.347	1.451
26 GRUPO SANDOS* ▲1	13	13	4.662	4.662	89 VIK HOTELES GROUP ** ▶	10	8	1.316	926
27 HOTELES SILKEN ▼2	32	33	4.637	4.887	90 SERCOTEL ▲11	11	10	1.313	1.172
28 HOTELES VIVA (+ VANITY HOTELES) ▲2	18	17	4.549	4.129	91 HOTELES RH ▲3	13	13	1.285	1.222
29 BLUE SEA HOTELES ▲2	23	22 **	4.545	4.000 **	92 RAFAELHOTELES ▼2	9	9	1.276	1.276
30 SERVIGROUP ▼1	17	16	4.397	4.276	93 HOTELES GARBI ** ▼2	7	7 **	1.259	1.259 **
31 HTOP HOTELES ** ▲3	16	15 **	4.284	3.794 **	94 ROOM MATE ▼4	19	18 **	1.253	1.248 **
32 HUSA HOTELES ▼21	35	71	4.155	9.665	95 SERVATUR ▼7	9	10	1.251	1.312
33 SIRENIS HOTELS & RESORTS ** ▲3	11	10	4.147	3.741	96 IBERSOL ▶	15	7 **	1.236	943 **
34 ROC HOTELES ▼1	19	18	4.057	3.871	97 SB HOTELES ▼4	7	7	1.234	1.238
35 CELLUSMA ** ▶	25	25 **	3.837	3.784 **	98 MARINA HOTELS ▼39	6	9	1.214	1.884
36 BLAU HOTELES ▼8	9	11	3.817	4.658	99 HOTELES MARINA D'OR ▶	5	7	1.209	1.347
37 PROTUR ** ▼5	17	19 **	3.782	3.926 **	100 HOTELES CENTER ▼4	9	9	1.205	1.205
38 MED PLAYA ** ▼1	15	15	3.772	3.715	101 PALIA HOTELES ** ▶	6	5	1.191	963
39 VALENTÍN HOTELES ** ▲6	12	11 **	3.675	2.619 **	102 PRINSOTEL ** ▼4	6	6 **	1.188	1.188 **
40 NORDOTEL ▶	15	11	3.613	2.898	103 DREAMPLACE HOTELS & RESORTS ** ▼3	4	4	1.183	1.184
41 THB ** ▼2	18	18 **	3.485	3.498 **	104 ZT HOTELES ▼22	5	7	1.174	1.422
42 CONFORTTEL HOTELES ▼1	20	18	3.328	3.000	105 GRUPO HG ** ▼6	10	9 **	1.155	1.184 **
43 HOTELES SAINT MICHEL ** ▼3	21	21 **	3.107	3.121 **	106 GLORIA PALACE THALASSO & HOTELS ** ▼3	4	4 **	1.145	1.145 **
44 EXPO HOTELES & RESORTS ** ▲6	10	7 **	2.933	2.280 **	107 DERBY HOTELES ▼12	14	14 **	1.140	1.217 **
45 VITA HOTELIERS* ** ▲6	26	21 **	2.905	2.278 **	108 SPRING HOTELES ** ▼4	3	3 **	1.131	1.131 **
46 GRUPO BATLE* ▼4	11	11	2.890	2.758	109 INTERTUR HOTELES ▼2	6	6 **	1.124	1.092 **
47 HOTELES SANTOS ** ▼3	11	11 **	2.682	2.673 **	110 GRUPO BALI ** ▼5	3	3 **	1.122	1.124 **
48 FERGUS HOTELES ** ▶	17	12 **	2.617	1.658 **	111 MLL HOTELES ** ▲1	8	8	1.121	1.121
49 SUNRISE BEACH HOTELS (SBH) ▼2	7	7	2.600	2.600	112 HELIOS HOTELES ** ▼3	5	5 **	1.085	1.060 **
50 ABBA HOTELES ▼7	23	25	2.567	2.756	113 SH HOTELES ** ▼7	7	8 **	1.021	1.099 **
51 EVENIA HOTELES ▼2	11	12 **	2.359	2.351 **	114 MONARQUE HOTELES ** ▼12	6	7	1.018	1.150
52 GARDEN HOTELES ▼4	13	14	2.298	2.424	115 DUNAS HOTELES ** ▼18	4	4	1.009	1.192
53 INSOTEL ** ▼1	8	8 **	2.227	2.277 **	116 ECO HOTELES ** ▼6	10	10 **	1.004	1.035 **
54 HOTELES ELBA ▲4	11	10	2.182	1.890	117 GRUPO FARIONES* ▶	4	3	1.002	617
55 MAGIC COSTA BLANCA ▼1	12	12 **	2.102	2.105 **					
56 HIGH TECH - PETIT PALACE HOTELES ▼3	33	35 **	2.041	2.251 **					
57 OHTELS ▼2	9	9	2.005	2.005					
58 AZULINE ** ▼1	12	12 **	1.904	1.907 **					
59 ZENIT HOTELES ▲6	24	22 **	1.900	1.676 **					
60 BEATRIZ HOTELES ** ▶	6	6	1.858	1.858					
61 GOLDEN HOTELES ** ▲1	5	5 **	1.806	1.806 **					
62 AQUA HOTEL ▼1	8	8	1.792	1.846					
63 GHT HOTELES ** ▶	10	10 **	1.788	1.788 **					

1: División hotelera (Hoteles Piñero + Bahía Príncipe)

2: Hoteles Sandos + Mar Confort

3: Citymar + Marvel

4: Mar Hotels - Majestic - Lively Hotels

5: Antes HLG

6: Hotel Princesa Yaiza - Fariones Hotels

Datos a junio de 2014 ofrecidos por las cadenas hoteleras excepto:

** Estimaciones HOSTELTUR

Fuente: HOSTELTUR

Pequeñas cadenas (menos de 1.000 habitaciones) (parte I de 2)

	HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES			HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES			
		2014	2013	2014	2013			2014	2013				
1	EIX HOTELS	▲1	4	4 **	990	985 **	39	IBB HOTELS **	▲4	7	7 **	635	617 **
2	OCA HOTELS **	▶	13	14 **	979	1.063 **	40	ACTA HOTELS **	▲1	9	9	622	632
3	SALLES HOTELS	▲1	9	9	951	947	41	HOTELES MONTE	▲1	5	5	621	621
4	ONASOL HOTELS **	▶	6	7 **	941	1.024 **	42	SET HOTELS	▲3	6	6	604	604
5	R2 HOTELS **	▲1	4	4	940	940	43	IZAN HOTELES **	▲3	4	4 **	604	604 **
6	HOTELES H2 **	▶	13	15 **	925	1.119 **	44	DOMUS HOTELES **	▲4	11	11 **	592	592 **
7	PALAFIX HOTELES	▲2	6	6	925	925	45	HACE	▲5	5	5	576	576
8	GRUPO HOTELES BENIDORM **	▲20	4	4 **	908	727 **	46	BALNEARIOS RELAIS TERMAL **	▲10	8	8 **	574	537 **
9	NUÑEZ i NAVARRO HOTELS	▼1	9	9 **	905	931 **	47	CORP. HISPANO HOTELERA **	▼9	4	5 **	574	654 **
10	HOTELERA POLLENSINA **	▲1	14	14 **	903	869 **	48	CONYBAR HOTELS **	▼17	3	4 **	574	704 **
11	HOTELES INTUR **	▲3	6	6 **	870	844 **	49	ESPERANZA HOTELES **	▲3	3	3 **	551	553 **
12	HOTELES HOLIDAY WORLD	▲1	4	4	864	864	50	POSADAS DE ESPAÑA	▲5	6	6	543	543
13	MEDITERRANEO SUR **	▶	5	7 **	824	1.320 **	51	COLORS HOTELS & RESORTS	▲2	2	3	543	553
14	MACIÀ HOTELES	▲1	8	8	822	825	52	ARCEA HOTELES **	▲16	17	14 **	538	442 **
15	PABISA HOTELS	▲3	5	5	818	806	53	GRUPO AR HOTELES **	▲4	4	4 **	533	533 **
16	PARADISE HOTELS & RESORTS	▲5	5	5	815	803	54	INTERGROUP HOTELES **	▲5	10	10 **	513	513 **
17	HCC HOTELS **	▲2	9	9 **	804	804 **	55	AMIC HOTELS	▼4	5	5	504	574
18	MA HOTELES **	▲4	6	6 **	801	801 **	56	AXOR HOTELES **	▲7	2	2 **	502	502 **
19	PALMIRA HOTELS **	▲4	5	5 **	798	798 **	57	EIZASA HOTELES **	▲7	6	6	500	500
20	MS HOTELES **	▲4	7	7 **	787	787 **	58	MAJESTIC HOTEL GROUP	▲3	5	6	481	506 **
21	STIL HOTELS **	▲4	6	6 **	784	779 **	59	MEDINA HOTELES **	▲6	3	3 **	461	461 **
22	GRUP FLORIDA HOTELS **	▲4	3	3 **	780	764 **	60	CONFORT HOTELES **	▼2	3	4 **	456	529 **
23	ROSAMAR HOTELS	▲4	4	4	775	760	61	SYMBOL HOTELES	▼1	2	3	447	510
24	VELADA HOTELES **	▲12	5	5 **	763	678 **	62	HOTELES ENTREMARES	▼8	2	4	444	549
25	SIDORME HOTELES **	▲14	8	7	751	651	63	ARANZAZU HOTELES **	▲9	4	4 **	434	435 **
26	TORSE HOTELES	▼10	3	4	718	818	64	FERRER HOTELS	▲7	3	3	430	436
27	ADRIÁN HOTELES **	▲2	3	3 **	714	714 **	65	ARTIEM HOTELS	▲10	3	3 **	411	404 **
28	SUN CONFORT GROUP **	▲2	3	3 **	707	707 **	66	GRUP SOTERAS **	▲4	4	5 **	405	436 **
29	ATLANTIS HOTELS & RESORTS **	▲3	3	3 **	704	704 **	67	ERCILLA HOTELES **	▲7	3	3 **	405	405 **
30	GRAN ISLA HOTELES **	▲3	5	5 **	701	699 **	68	CITY HOTELS **	▼3	5	5	404	469
31	GRUPO HOTELES PORCEL	▲3	6	6	700	695	69	GH HOTELES **	▲7	3	3 **	399	399 **
32	SERRANO HOTELS	▲17	5	4 **	700	577 **	70	HOSPES **	▲13	8	7 **	398	375 **
33	AR HOTELS & RESORTS **	▼16	4	4	690	807	71	HOTELES MEDITERRÁNEO	▲6	3	3 **	391	391 **
34	HOTENCO HOTELS **	▲1	7	7	684	684	72	HOTELES BEGOÑA **	▲6	3	3 **	391	391 **
35	HOTELES GAVIMAR **	▲52	4	2 **	669	370 **	73	ROYAL PREMIER HOTELES **	▲6	2	2 **	386	386 **
36	GRUPO ABADES	▲1	7	6 **	655	659 **	74	CARRIS HOTELES	▼27	6	9	384	594
37	HD HOTELS & RESORTS **	▲3	4	4 **	642	642 **	75	BALNEARIOS TERMAEUROPA	▲6	4	4 **	372	381 **
38	VIME **	▼26	5	6 **	641	869 **	76	DELFIN HOTELS	▲8	4	4	372	372

Pequeñas cadenas (menos de 1.000 habitaciones) (parte 2 de 2)

HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES		HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES			
	2014	2013	2014	2013		2014	2013	2014	2013		
77 KRIS HOTELES **	▲8	3	3 **	372	372 **	114 LUIS HOTELES	▲7	2	2	227	227
78 F&G HOTELES **	▲8	2	2 **	372	372 **	115 EMSA HOTELES **	▲7	2	2 **	221	221 **
79 MEDIUM HOTELES **	▼6	5	6 **	367	410 **	116 PRESTIGE HOTELES **	▼106	3	5 **	220	898 **
80 DANIYA HOTELES **	▲33	3	2 **	347	253 **	117 TORRELUZ HOTELES **	▲6	3	3 **	220	220 **
81 PRETUR **	▲9	4	4 **	339	339 **	118 ANIMA HOTELES **	▲2	3	3 **	214	228 **
82 GRUPO REGINA HOTELES	▲9	4	4 **	339	338 **	119 GALLERY HOTELES **	▲5	2	2 **	213	213 **
83 AS HOTELES **	▼14	8	9 **	336	440 **	120 HOTELES DE CANTABRIA **	▲6	3	3 **	206	206 **
84 GRUPO SARDINERO **	▲9	3	3 **	323	323 **	121 HOTELES CULTURALES TEMÁTICOS **	▲8	4	4	197	197
85 CIVIS HOTELES **	▲11	3	3 **	311	311 **	122 HOTELES PATO **	▲8	2	2	196	196
86 TEMPLE HOTELES **	▲12	3	3 **	301	301 **	123 GRUPO MONTEMAR **	▲9	3	3 **	195	195 **
87 CIUTAT HOTELES **	▲10	5	5 **	299	303 **	124 TUGASA **	▲13	9	9 **	194	182 **
88 SABINA HOTELES **	▼8	2	2 **	298	382 **	125 UR HOTELES	▲8	4	4	191	191
89 VÉRTICE HOTELES **	▲10	3	3 **	294	294 **	126 GRUPO REINO HOTELES **	▲2	4	5 **	187	198 **
90 DIAGONAL HOTELES **	▲10	3	3 **	294	294 **	127 ALTAMAR HOTELES **	▼61	2	3	185	463
91 MANOLI HOTELES **	▲11	3	3 **	290	290 **	128 APSIS HOTELES **	▲6	2	2 **	185	185 **
92 AXEL HOTELES	▶	3	4	284	332	129 AFINIA HOTELES	▲7	2	2	184	184
93 HOTELES REVERÓN **	▲19	6	5 **	283	258 **	130 MAYORAL HOTELES **	▲12	2	2 **	178	158 **
94 HOTELES HOLIDAY PARK **	▲10	5	5 **	275	275 **	131 HOTELES EL CHURRA **	▲7	2	2 **	177	177 **
95 GRUPO ANDRIA **	▲10	7	7 **	271	271 **	132 HOTELES ONIX **	▲8	3	3 **	165	165 **
96 SUJO HOTELES **	▲7	5	5 **	270	284 **	133 GRUPO CABOT **	▼71	3	4 **	160	502 **
97 JM HOTELES **	▼8	3	3 **	269	357 **	134 DANTE HOTELES **	▲7	3	3 **	160	160 **
98 ESPAHOTEL **	▼4	3	4 **	267	320 **	135 ACEVI HOTELES **	▲9	2	2 **	144	144 **
99 VP HOTELES	▲7	4	4 **	265	265 **	136 MATAS ARNALOT GRUPO **	▲9	2	2 **	137	137 **
100 CASTILLA TERMAL	▲10	3	3	265	261	137 KEY HOTELES **	▲9	2	2 **	135	135 **
101 HOTELANIA **	▲7	2	2 **	262	262 **	138 BED4U HOTELES **	▲9	3	3 **	132	132 **
102 AZ HOTELES **	▲7	5	5 **	261	261 **	139 ALMA HOTELES **	▼22	2	4 **	131	234 **
103 ITC HOTELES **	▲4	6	6	260	263	140 POUASADAS DE COMPOSTELA **	▲8	6	6	127	127
104 CHIC & BASIC **	▲7	9	10	258	258	141 HOTELES QUO **	▲8	2	2 **	118	118 **
105 DORMICUM HOTELES **	▼4	4	5	254	293	142 HOTELES NORAT	▲11	3	3 **	115	99 **
106 GRUPO ARTURO CANTOBLANCO **	▲8	3	3 **	252	252 **	143 IGRAMAR HOTELES **	▲7	2	2 **	106	106 **
107 GAT ROOMS **	▲8	3	3	249	249	144 AD HOC HOTELES	▲14	3	2	90	69
108 ANDILANA LEISURES & HOTELES **	▼20	6	6	243	368	145 BUCOLIC HOTELES **	▲6	5	6	71	104
109 HOTELES VAR **	▲18	5	4 **	238	203 **	146 MIX HOTELES **	▲8	2	2 **	70	98 **
110 RICE HOTELES **	▲8	5	5	233	233	147 VALLADOLID HOTELES **	▲12	2	2 **	66	66 **
111 HOTELES TUDANCA	▲5	4	5 **	230	248 **	148 NEST STYLE **	▲12	2	2 **	63	63 **
112 FONTECRUZ HOTELES **	▼17	5	6 **	228	311 **	149 FADERSON HOTELES **	▲12	2	2 **	59	59 **
113 SANSI HOTELES **	▲6	3	3 **	227	230 **	150 ZERCA HOTELES **	▲7	2	3 **	52	74 **

Anexo II: Expertos participantes en el panel Delphi

Mauricio Adalid González. Graduado en dirección y gestión de empresas turísticas (Escuela Universitaria de Turismo de Barcelona), empezó su carrera profesional en el sector naviero y editorial en diversos destinos. A su regreso a España, trabajó en departamentos de publicidad y marketing de revistas de estilo de vida y fue director internacional de comunicación, branding, marketing y RR.PP. de Room Mate Hotels durante 6 años. Actualmente dirige la agencia de comunicación The Apartment strategic communication con clientes internacionales de todo tipo de industrias, destacando la hotelera.

Juan Carlos Aller Torres. Diploma Istituto Europeo di Design (IED) en Business Design, ha trabajado en marketing online en empresas del sector turismo como Budgetplaces.com, ROI BACK eTourism Management y Hotel Ninjas (adquirida por Booking.com) y financiero. Especializado en marketing y desarrollo web, ha estado al frente de proyectos de desarrollo web (front end) de diversas empresas y cadenas hoteleras, encargándose de la maquetación, diseño y usabilidad web.

María Fernanda Arenas Santín. Licenciada en ciencias políticas y sociología (Universidad Complutense) y periodista especializada en comunicación turística con 16 años de experiencia en medios escritos, audiovisuales y digitales, actualmente es CMO en el área de Turismo de la Diputación de A Coruña. Ha trabajado como asesora de varias marcas, administraciones, organismos y destinos diseñando estrategias de comunicación, gestión de contenidos, promoción de marcas y destinos turísticos. Dirige el curso de Experto en Comunicación turística 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos y colabora con escuelas y universidades como docente especializada en turismo y comunicación online.

Javier Arruñada Fernández. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y Máster en Protocolo y Relaciones Institucionales por la Universidad Francisco de Vitoria, es Responsable comunicación en Minube, plataforma web y App de viajes sociales, una comunidad de viajeros cuyo objetivo es ayudar a las personas a descubrir los mejores rincones del mundo. Su campos de trabajo principales son el branding, los medios sociales y los contenidos digitales. Ha trabajado en empresas como Microsoft y agencias de comunicación (Mindshare, Weber Shandwick, Globally) donde ha trabajado con clientes del sector hotelero.

Dr. José María Cubillo. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad Autónoma de Madrid), ha desempeñado su carrera docente en la Universidad Carlos III, Universidad Politécnica de Madrid, el Área de Desarrollo Directivo de King's College Group o ESIC Business & Marketing School, entre otros. En la actualidad es Director de MESIAS – Inteligencia de Marca España, Director del Departamento de Dirección de Marketing de ESIC, Director del Máster Universitario en Gestión Comercial y Máster en Dirección de Marketing, Director de los Programas Internacionales de Marketing de ESIC, y Editor de la revista científica Esic Market Economics and Business Journal. Asimismo, es Miembro del Consejo Académico de ESIC y miembro del Consejo Científico de IMAT - Simposio Internacional de Innovación en Marketing Turístico. Su actividad investigadora se centra en las áreas de Dirección Estratégica de Marca, Internacionalización de Empresas, e Imagen de Marca del Territorio.

Dr. José Fernández-Cavia. Doctor en Ciencias de la Comunicación (Universitat Autònoma de Barcelona), es profesor titular y Director del Departamento de Comunicación de la

Universitat Pompeu Fabra. Ha desarrollado su carrera investigadora en la Universitat Pompeu Fabra, Universidad Rovira i Virgili y Universidad Autónoma de Barcelona. Sus líneas de investigación son la comunicación turística, publicidad y consumo y redacción en publicidad y en relaciones públicas. Ha sido investigador principal del proyecto "Comunicación online de los destinos turísticos (CODETUR)" (CSO 2011-22691) basado en la investigación en turismo, comunicación, marcas y web social. Su ámbito de estudio dentro del proyecto es el tratamiento de la imagen de marca y ha trabajado en la creación de un *índice de calidad web (ICW)* para los destinos turísticos.

Dra. M^a Dolores Flecha Barrio. Doctora en Economía de la Empresa y Finanzas (Universidad Rey Juan Carlos), Máster en Marketing, Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Técnico en Empresas y Actividades Turísticas. Actualmente es profesora del departamento de Turismo y Marketing de la UDIMA, Universidad a Distancia de Madrid y forma parte del equipo gestor del Curso Experto en Revenue Management en el sector hotelero de la Universidad Rey Juan Carlos. Ha trabajado como profesora de grado y máster para diversas universidades como la Rey Juan Carlos, la Universidad Europea de Madrid, la Universidad Antonio de Nebrija o la Universidad SEK. En el área profesional ha trabajado durante ocho años en el sector de agencias de viajes. Desempeñó el cargo de Técnico de Promoción y Turismo en el "Consorcio Salamanca 2002" y ha participado también como técnico de Promoción Turística en diversos organismos de Castilla y León.

Rafael González Gómez. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, es socio director de la empresa Vivential Value, especializada en Innovación en Inteligencia Turística Online y proveedora de estudios de Identidad y Reputación Online a destinos y empresas turísticas. Experto en el análisis de la experiencia de cliente en el sector turístico, tanto con herramientas tradicionales como con nuevas metodologías de desarrollo propio, como el Índice de Reputación Online® "iRON" para Hoteles, Restaurantes y Destinos, implementado desde 2008 en numerosos destinos de España y Latinoamérica). Es miembro de la Mesa de Turismo de la Generalitat de Cataluña, docente en el Máster e-Tourism: Estrategias de Marketing y Comercialización on line de la Universidad de Barcelona y colaborador de varios centros de innovación en inteligencia turística y universidades.

Dr. José Manuel Hernández Mogollón. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y profesor titular en la Universidad de Extremadura. Coordina el Grupo de investigación MARKETUR, centrado en el campo del Marketing y la Gestión Turística y el Master Universitario en Administración de Organizaciones y Recursos Turísticos. Cuenta con 20 años de experiencia en investigación de Marketing y Gestión Turística, trabajado en proyectos con empresas y de I+D, siendo sus líneas de trabajo las TIC aplicadas a la gestión turística, tourism intelligence, calidad y RSC en el sector turístico, marcas turísticas, eventos e imagen del destino, entre otras.

Patrick Heuchenne. Co-fundador de Avantless para el turismo y marketing de contenidos, lideró la transformación de marcas en Brandit para el rediseño de identidad, naming y implementación de la estrategia de marca de Hospes Hoteles. Ha liderado la creación de un foro colaborativo para el turismo en el Este del Mediterráneo, que hoy es una ente sin ánimo de lucro dando soporte a iniciativas de marketing digital en turismo y desarrollo rural.

Juan Carlos Losada Díaz. Diplomado en turismo y Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas (Universidad Rey Juan Carlos) con Master en European Tourism Management (Bournemouth University, Hochschule Heilbronn), Tras comenzar su trayectoria profesional en el departamento de marketing de Paradores, centra su actividad en la consultoría turística

(Dinamiza Asesores, Ruralpromo Internacional Consulting) colaborando en la puesta en marcha de hoteles de grandes compañías españolas. Ex- Director de Marketing & Ventas de Barceló Hotels & Resorts en Latinoamérica. Actualmente es socio fundador y director de estrategia de la agencia de publicidad El hombre del Paraguas, especializada en storytelling para marcas y profesor visitante de la Universidad Rey Juan Carlos en la asignatura de Hospitality Industry, y el curso de Experto Online en Comunicación y Turismo 2.0.

Rodrigo Martínez. Diplomado en Turismo (Universidad de Sevilla) y Director Comercial y de Marketing en la Confederación Española de Hoteles (CEHAT) y Jefe de Proyectos en el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH). Especialista en la gestión de empresas del sector turístico, con más de diez años de trayectoria en la cadena Meliá Hotels International, es profesor asociado en la Universidad Europea de Madrid y la European School of Economics en el área de sistemas de gestión estratégica y operativa del negocio hotelero, así como tecnología aplicada a la distribución y comercialización hotelera.

Christoph Meirose. Master en Business and tourism Management en Fachhochschule München (Universidad de ciencias aplicadas de Munich) y especialista en SEM, ha desempeñado su trayectoria profesional en Expedia, desempeñando los cargos de SEM Specialist y SEM Manager, Senior Manager Paid Search EMEA en Expedia Londres (2012-2013), Senior Manager Paid Search APAC en Expedia Singapur (2014) y Director Global Paid Search Expedia EE.UU. (2015).

Dra. María Isabel Míguez González. Doctora en Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas, es coordinadora y docente del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Vigo. Su investigación actual se centra en el ámbito de la comunicación online de destinos turísticos, las relaciones públicas y la dirección de comunicación. Ha sido investigadora visitante en la Universidad de Maryland (EE.UU.) y la Universidad de Leipzig (Alemania). Ha sido socia y colaboradora de COMUNIK-T!, consultora de comunicación y relaciones públicas, e investigadora en los proyectos "Comunicación online de los destinos turísticos (CODETUR)" (CSO 2011-22691) y "Uso e influencia de los social media y la comunicación 2.0 en la toma de decisiones turísticas y en la imagen de marca de los destinos" (CSO2012-34824).

Dr. Pablo Antonio Muñoz Gallego. Catedrático de la Universidad de Salamanca en el área de Comercialización e Investigación de Mercados y Doctor en CC. Económicas y Empresariales (Universidad de Oviedo). Ha sido Decano de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Salamanca, director de departamento y director del Programa de Doctorado y del Máster en Investigación en Economía de la Empresa en esa misma universidad. Desempeñó el cargo de Presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León. Sus líneas de investigación y publicaciones están centradas en el marketing electrónico, distribución comercial e innovación y emprendimiento. Profesor miembro del Instituto Multidisciplinar de la Empresa (Universidad de Salamanca), ha trabajado como investigador principal en proyectos relacionados con el sector turístico a través de las TIC, destacando la importancia del eWOM, el marketing móvil y los sitios web en el turismo rural, así como Barómetro del alojamiento vacacional en España 2014 para HomeAway Spain.

Javier Nuevo Sánchez. Responsable de Marketing Online de Gebidexsa, empresa que gestiona los recursos turísticos y la red de Hospederías propiedad de la Junta de Extremadura desde 2009. Ingeniero informático por la UEX, MBA y Máster universitario en

Comunicación, Redes y Gestión de Contenidos por la UNED, está especializado en posicionamiento, usabilidad y presencia online de proyectos turísticos.

Vilma Núñez Villanueva. Licenciada en Publicidad, MBA, Master en Publicidad y doctoranda en relaciones públicas y publicidad 2.0 en turismo, es consultora de Marketing Estratégico y publicidad online. Ponente en diversos talleres y seminarios de empresas y universidades, emprende en Bloonder Enterprise y tycSocial, empresas fundadas por Vilma que ofrecen servicios de marketing online en España, México, Colombia, Perú y República Dominicana. Es blogger en vilmanunez.com, blog de referencia para el público hispanohablante sobre Marketing y Social Media.

Emma Pla Rusca. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (UAB) con Post Grado en Gestión Empresas Turísticas (ESADE), ha dirigido y participado en proyectos relacionados con la identificación y creación de productos turísticos, puesta en marcha y mantenimiento de clubs de producto e implantación de sistemas de calidad en consultoras especializadas en turismo como CONSULTUR y CEGOS. Actualmente trabaja como consultora en turismo y formadora en CETT. También ha impartido y coordinado planes de formación para la mejora de la gestión de empresas y destinos turísticos en instituciones como TURESPAÑA.

Nayra Ramos Darias. Diplomada en Turismo (Universidad de la Laguna) y Licenciada en Publicidad y RR.PP. (Universidad Rey Juan Carlos) con postgrado en Protocolo y organización de eventos (Universidad Miguel Hernández). Comenzó su carrera en el departamento de marketing de Rail Europe Group, para posteriormente trabajar como Associate Marketing Mánager - Loyalty en Expedia Londres en el programa de fidelización y hoteles, consultora de Marketing online en Bazaarvoice Singapur y en el departamento de Brand marketing de cadena una hotelera española.

Dr. José Miguel Rodríguez Antón. Catedrático de organización de empresas de la Universidad Autónoma de Madrid y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido responsable de la Diplomatura de Turismo y posteriormente coordinador del Grado en Turismo de esta Universidad. Imparte docencia en los estudios de Turismo de la UAM desde su creación. Creador y director del Grupo de Investigación en Dirección de Empresas del Sector Turismo (GIDEST) y de la Comisión de Estudios de Turismo de AECA. Es evaluador de ANECA, AQU, Agencia Aragonesa de Acreditación y A3ES.

Jesús Rodríguez Maseda. Diplomado en gestión de empresas turísticas con diploma superior en gestión hotelera por el Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG), tras trabajar diferentes hoteles y cadenas como Bocket Hall Golf Club o Marriott, inició su trayectoria profesional en management hotelero en Paradores para después trabajar en Hospederías de Extremadura. Actualmente es CEO de C&R Business Intelligence, consultora de Empresas del Sector Hotelero e Industrial, fundador de SSSHOTELS (Hoteles Solidarios, Sostenibles, Smart), CEO de Hotel Táctica by C&R (primer hotel de gestión solidaria) y CEO Táctica Hoteles.

Vicente Romero Jiménez. Presidente de la Asociación Española Directores de Hotel (AEDH), cuenta con más de 30 años de experiencia en la Gestión Hotelera y proyectos turísticos. Ha sido project manager en varios establecimientos hoteleros, y actualmente es

Miembro de la Junta Directiva de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) y Consejero Delegado de Horizonte Verde Turismo & Gestión.

Dr. Marcelino Sánchez Rivero. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y profesor Titular del Área de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa de la Universidad de Extremadura, es secretario general de la Asociación española de expertos científicos en Turismo (AECIT) y director técnico del observatorio de Turismo de Extremadura. Dedicado a la investigación en turismo durante más de 20 años, sus líneas de trabajo principales son los sistemas de calidad, desarrollo sostenible y turismo, etc. y ha obtenido, entre otros, el V Premio Internacional de Estudios Turísticos Gabriel Escarrer (Cátedra Sol Meliá de Estudios Turísticos), por el trabajo titulado “Metodología para la construcción de un índice sintético de sostenibilidad del turismo”.

Ramón Serrat i Mulà. Licenciado en Derecho, Diplomado en Turismo y Máster en Innovación en la Gestión Turística de los Destinos Urbanos por la Universidad de Barcelona. Especializado en el estudio de las nuevas tendencias en la actividad turística y en la gestión y el desarrollo de proyectos y productos turísticos, así como en las políticas y la gestión turística en el ámbito urbano, desarrolla su como profesor del Grado en Turismo de la Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo CETT-UB y como consultor de CETT Consultors, spin-off del centro internacional de formación y transferencia de conocimiento en hotelería y turismo (CETT).

Ramiro Sueiro Blanco. Licenciado en Administración de empresas / Marketing (Universidad de Vigo) y Máster en Publicidad (ESIC), es fundador y director creativo ejecutivo de Gestación, agencia digital en la que desarrolla estrategias de marketing para grandes marcas desde hace más de 14 años. Fundador de la red social culinaria Recetizate Profesor de marketing y comunicación en másters y cursos de postgrado en la Universidad San Pablo CEU, IAB, etc. Conferenciante experto en marketing y comunicación digital. Autor del libro “Cómo conseguir 10.000 seguidores en Twitter”.

Dr. Alfonso Vargas Sánchez. Catedrático en el área de Organización de Empresas en la Universidad de Huelva. Ha sido investigador principal del Grupo "Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística" (GEIDETUR, SEJ-437) y es miembro del grupo de investigación “Marketing y Gestión Turística”. En la actualidad es Profesor Visitante en la York St John Business School y en la School of Business and Entrepreneurship de la RAU en Reino Unido, así como en la Universidad del Algarve (Portugal). Asimismo, es consultor de la Agencia de Evaluación y Acreditación de la Enseñanza Superior (A3ES) en Portugal, docente en el Global Master Program of Tourism and Management en la NCYU de Taiwán, y Vice-Presidente para Europa de EATSA (Euro-Asia Tourism Studies Association). Pertenece al Comité Científico-Técnico de STEWARDSHIP, Associazione Italiana per la Gestione Etica delle Risorse, además de liderar la Red Hispano-Lusa de Investigadores en Turismo (REINTUR).

Anexo III: Cuestionario

Iª Ronda cuestionario



ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE LA MARCA EN LAS SEDES WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS- 1ª FASE

El presente cuestionario se enmarca dentro de la investigación de la tesis doctoral "La marca en la comunicación online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web" del programa de doctorado "Comunicación empresarial e institucional interactiva".

Dicha investigación requiere la realización de un panel de expertos, seleccionados por su relevancia y experiencia en el ámbito de estudio.

Ante cualquier duda o dificultad puede ponerse en contacto con la doctoranda: GEMMA LUENGO CHÁVEZ. E-mail: gemma.luenago@pearson.com Tlf: 619 694 245 <https://es.linkedin.com/in/gemmaluenago>

Directoras del Estudio: VICTORIA CARRILLO DURÁN E-mail: vicduran@unex.es ANA CASTILLO DÍAZ E-mail: acastdia@alcazaba.unex.es

Instrucciones

En primer lugar, queremos agradecerle su participación en este estudio. Sus opiniones como experto son muy valiosas.

El presente cuestionario constará de dos fases:

1ª FASE: responda como experto a esta batería de preguntas tipo test de forma individual. Las cuestiones que se plantean tienen que ver con el contexto actual. Responder al cuestionario le llevará un tiempo estimado de 10 minutos.

2ª FASE: tendrá la oportunidad de validar o reconsiderar sus respuestas al mismo cuestionario, que esta vez incluirá la visión global del conjunto de expertos participantes (se aportarán los valores promedio de las respuestas obtenidas en la primera fase). Responder al segundo cuestionario le llevará un tiempo estimado de 5 minutos. El periodo estimado de recepción de respuestas será DEL 12 AL 20 DE JULIO.

Usted tendrá, por tanto, que responder a este cuestionario en dos ocasiones: una primera, basándose en su única experiencia, y una segunda, donde la opinión del resto de expertos puede hacerle revisar las respuestas que ofreció la primera vez.

Continuar > 16% completado

Con la tecnología de Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE LA MARCA EN LAS SEDES WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS- 1ª FASE

Instrucciones

En primer lugar, queremos agradecerle su participación en este estudio. Sus opiniones como experto son muy valiosas. El presente cuestionario constará de dos fases: 1ª FASE: responda como experto a esta batería de preguntas tipo test de forma individual. Las cuestiones que se plantean tienen que ver con el contexto actual. Responder al cuestionario le llevará un tiempo estimado de 10 minutos. 2ª FASE: tendrá la oportunidad de validar o reconsiderar sus respuestas al mismo cuestionario, que esta vez incluirá la visión global del conjunto de expertos participantes (se aportarán los valores promedio de las respuestas obtenidas en la primera fase). Responder al segundo cuestionario le llevará un tiempo estimado de 5 minutos. El periodo estimado de recepción de respuestas será DEL 12 AL 20 DE JULIO. Usted tendrá, por tanto, que responder a este cuestionario en dos ocasiones: una primera, basándose en su única experiencia, y una segunda, donde la opinión del resto de expertos puede hacerle revisar las respuestas que ofreció la primera vez.

INTRODUCCIÓN

Los datos personales de contacto proporcionados en este cuestionario son totalmente confidenciales y no se utilizarán para otro propósito que comunicarse con usted en casos puntuales durante la presente investigación, eliminándose al finalizar el estudio. Su nombre y CV público, así como el del resto de expertos participantes, sí aparecerán en la tesis publicada.

Nombre y Apellidos***Obligatorio** Datos profesionales/ CV Le rogamos que, por favor, rellene los campos siguientes. Esta información aparecerá en la tesis publicada. **Puesto actual/ Organización*****Obligatorio**

Trayectoria profesional ***Obligatorio** Formación y puestos destacados en el ámbito de comunicación, turismo y/o marketing online (Nota: puede incluir referencias a sitios externos como LinkedIn, grupo de investigación, site personal, etc.)

Datos personales, Le rogamos que, por favor, rellene los campos siguientes. Los datos personales serán confidenciales en todos los casos. **Teléfono de contacto Email*****Obligatorio**

GLOSARIO. LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA A TRAVÉS DE LAS SEDES WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS

En los siguientes bloques se valorarán tres aspectos vinculados con la comunicación de la marca en las sedes web de las cadenas hoteleras españolas: la identidad corporativa, la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa. Antes de comenzar, se definen dichos conceptos: Marca: no entendida como logo-símbolo, sino como la representación global de una organización que genera una relación con sus grupos de interés basada en experiencias y confianza. Identidad corporativa: la esencia global de una organización transmitida a todos sus grupos de interés mediante diferentes canales de comunicación. Responsabilidad social corporativa: compromiso voluntario de una organización de actuar de manera responsable, más allá de los imperativos legales,

repercutiendo de manera positiva en su entorno. Reputación corporativa: percepciones reconocidas por los grupos de interés de una organización basadas en la actuación y el desempeño de esta. Sede web: web principal de la cadena hotelera.

Bloque 1: IDENTIDAD CORPORATIVA

"La esencia global de una organización transmitida a todos sus grupos de interés mediante diferentes canales de comunicación"

Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la IDENTIDAD CORPORATIVA influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

1 2 3 4 5

Menor influencia Mayor influencia

Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la IDENTIDAD CORPORATIVA influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
Identidad visual corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trayectoria de la cadena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estructura de la cadena y sus marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategia corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimientos de la cadena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Indique en qué medida estos componentes de la IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Logotipo/Símbolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slogan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipografía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas de aplicación de la identidad visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de la TRAYECTORIA DE LA CADENA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Historia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lugar de Origen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de la CULTURA CORPORATIVA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Misión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique si estos componentes de la ESTRUCTURA DE LA CADENA Y SUS MARCAS deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Organización (Unidades de negocio, divisiones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organigrama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portafolio y extensiones de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de la ESTRATEGIA CORPORATIVA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Presencia en el mercado (nacional o internacional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formas de expansión (franquicias, gestión, alquileres, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de los ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Tipología de los establecimientos de la cadena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Categoría y características principales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca-establecimiento destacado (hotel-insignia de la cadena)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones respecto a las cuestiones del bloque IDENTIDAD CORPORATIVA En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque

BLOQUE 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

"Compromiso voluntario de una organización de actuar de manera responsable, más allá de los imperativos legales, repercutiendo de manera positiva en su entorno"

Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la RSC influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

1 2 3 4 5

Menor influencia Mayor influencia

Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la RSC influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
Dimensión económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensión social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensión medioambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempeño de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA RSC

Indique en qué medida estos componentes de la DIMENSIÓN ECONÓMICA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Resultados económico-financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorías externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de la DIMENSIÓN SOCIAL deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pactos y compromisos públicos adquiridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prácticas de respeto a la cultura local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de la DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Consumo energético y emisiones CO2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eco-etiquetas (cumplimiento normativo gestión medioambiental)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificaciones (Normas ISO, AENOR,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes del DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Código ético y de buenas prácticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de conciliación y género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria RSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones respecto a las cuestiones del bloque RSC En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque

BLOQUE 3: REPUTACIÓN CORPORATIVA

"Percepciones reconocidas por los grupos de interés de una organización basadas en la actuación y el desempeño de esta"

Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la REPUTACIÓN CORPORATIVA influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

	1	2	3	4	5
Menor influencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mayor influencia					

Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la REPUTACIÓN CORPORATIVA influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
Reconocimientos públicos (premios,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
monitores, rankings)					
Distintivos de desempeño de la organización (sellos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones y referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Indique en qué medida estos componentes de los RECONOCIMIENTOS PÚBLICOS deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Premios recibidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitores de reputación (MERCOS, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rankings de reputación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de los DISTINTIVOS DE DESEMPEÑO deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Sellos de confianza online (reservas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellos de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitores de empleo (Best place to work, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique en qué medida estos componentes de las RECOMENDACIONES Y REFERENCIAS deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Referencias de portales de opinión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias de guías de viaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testimonios directos de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencias empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones respecto a las cuestiones del bloque REPUTACIÓN CORPORATIVA En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque

Hemos registrado su respuesta correctamente.

Le agradecemos su colaboración y le recordamos que la siguiente ronda del cuestionario tendrá lugar del 12 al 20 de JULIO (estimado). Por favor, recuerde que es necesario contar con sus respuestas a ambos cuestionarios para que la investigación siga su curso de manera correcta.

Gracias de nuevo.

Atentamente,

GEMMA LUENGO CHÁVEZ E-mail: gemma.luengo@pearson.com

VICTORIA CARRILLO DURÁN E-mail: vicduran@unex.es

ANA CASTILLO DÍAZ E-mail: acastdia@alcazaba.unex.es

2ª Ronda cuestionario



ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE LA MARCA EN LAS SEDES WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS - 2ª FASE

*Obligatorio

Hola de nuevo, *

Gemma Luengo

Damos paso a la siguiente ronda del cuestionario enmarcado dentro de la investigación de la tesis doctoral "La marca en la comunicación online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web".

Por favor, recuerde que es necesario contar con sus respuestas a este segundo cuestionario para que la investigación siga su curso de manera correcta. La recepción de respuestas tendrá lugar HASTA EL 20 DE JULIO.

Le agradecemos su colaboración y su participación en este estudio.

Ante cualquier duda o dificultad puede ponerse en contacto con la doctoranda:
GEMMA LUENGO CHÁVEZ E-mail: gemma.luengo@pearson.com Tlf: 619 694 245
<https://es.linkedin.com/in/gemmaluengo>

Directoras del Estudio:
VICTORIA CARRILLO DURÁN E-mail: vicduran@unex.es
ANA CASTILLO DÍAZ E-mail: acasdia@alcazaba.unex.es

Instrucciones

En esta 2ª FASE tendrá la oportunidad de validar o reconsiderar las respuestas dadas al cuestionario inicial. Por ello, aparecerán marcadas de manera predeterminada sus respuestas al primer cuestionario, que puede modificar.

En el cuestionario aparece esta vez la visión global de los expertos participantes. La opinión del resto de expertos puede hacerle reflexionar y revisar las respuestas que ofreció la primera vez.

Tenga en cuenta que es deseable el mayor consenso posible en las opiniones de los expertos.

Continuar » 16% completado

Con la tecnología de Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)



ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE LA MARCA EN LAS SEDES WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS - 2ª FASE

*Obligatorio

Bloque 1: IDENTIDAD CORPORATIVA

"La esencia global de una organización transmitida a todos sus públicos de interés mediante diferentes canales de comunicación"

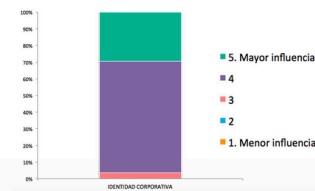
Tenga en cuenta que es deseable el mayor consenso posible, por lo que le invitamos a que observe el conjunto de respuestas dadas por el resto de expertos

Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la IDENTIDAD CORPORATIVA influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web *

MEDIA: 4,26 / DESVIACIÓN: 0,53

1 2 3 4 5

Menor influencia Mayor influencia



ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE LA MARCA EN LAS SEDES WEB DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS- 2ª FASE

Hola de nuevo, [Nombre] *Obligatorio

Damos paso a la siguiente ronda del cuestionario enmarcado dentro de la investigación de la tesis doctoral "La marca en la comunicación online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web". Por favor, recuerde que es necesario contar con sus respuestas a este segundo cuestionario para que la investigación siga su curso de manera correcta. La recepción de respuestas tendrá lugar HASTA EL 20 DE JULIO. Le agradecemos su colaboración y su participación en este estudio. Ante cualquier duda o dificultad puede ponerse en contacto con la doctoranda: GEMMA LUENGO CHÁVEZ E-mail: gemma.luengo@pearson.com Tlf: 619 694 245 <https://es.linkedin.com/in/gemmaluengo> Directoras del Estudio: VICTORIA CARRILLO DURÁN E-mail: vicduran@unex.es ANA CASTILLO DÍAZ E-mail: acasdia@alcazaba.unex.es

Instrucciones

En esta 2ª FASE tendrá la oportunidad de validar o reconsiderar las respuestas dadas al cuestionario inicial. Por ello, aparecerán marcadas de manera predeterminada sus respuestas al primer cuestionario, que puede modificar. En el cuestionario aparece esta vez la visión global de los expertos participantes. La opinión del resto de expertos puede hacerle reflexionar y revisar las respuestas que ofreció la primera vez. Tenga en cuenta que es deseable el mayor consenso posible en las opiniones de los expertos.

GLOSARIO. TÉRMINOS EMPLEADOS

Para conocer la visión global de los expertos, en cada cuestión aparecerán los siguientes datos: MEDIA ARITMÉTICA SIMPLE: valor obtenido al sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total. DESVIACIÓN TÍPICA: nos permite conocer en qué medida los datos se desvían, en promedio, de la media aritmética. Así, la diferencia entre cada valor observado y la media es la desviación. Por ejemplo, dadas dos muestras (0, 7, 14) y (6, 7, 8) cada una tiene una media de 7 pero sus desviaciones son 7 y 1 respectivamente. La desviación típica deseada en este estudio es la menor posible. GRÁFICO CON PORCENTAJES: para un apoyo visual de las respuestas del conjunto de los expertos al primer cuestionario, se ofrecen los porcentajes de cada valor en cada una de las cuestiones.

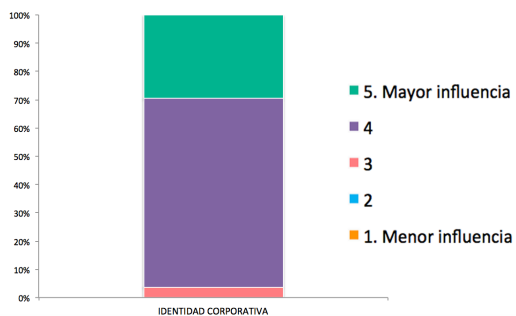
Bloque 1: IDENTIDAD CORPORATIVA

"La esencia global de una organización transmitida a todos sus grupos de interés mediante diferentes canales de comunicación" Tenga en cuenta que es deseable el mayor consenso posible, por lo que le invitamos a que observe el conjunto de respuestas dadas por el resto de expertos

Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la IDENTIDAD CORPORATIVA influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web *Obligatorio MEDIA: 4,26 / DESVIACIÓN: 0,53

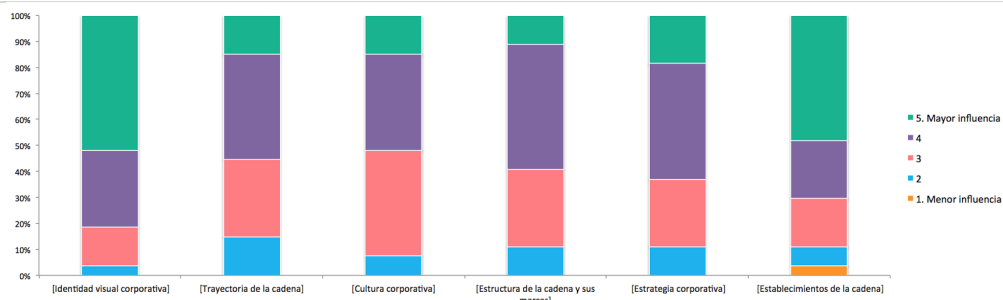
1 2 3 4 5

Menor influencia Mayor influencia



Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la IDENTIDAD CORPORATIVA influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web***Obligatorio**

	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
Identidad visual corporativa MEDIA 4,30 / DESV 0,87	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trayectoria de la cadena MEDIA 3,56 / DESV 0,93	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura corporativa MEDIA 3,59 / DESV 0,84	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estructura de la cadena y sus marcas MEDIA 3,59 / DESV 0,84	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategia corporativa MEDIA 3,70 / DESV 0,91	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimientos de la cadena MEDIA 4,04 / DESV 1,16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



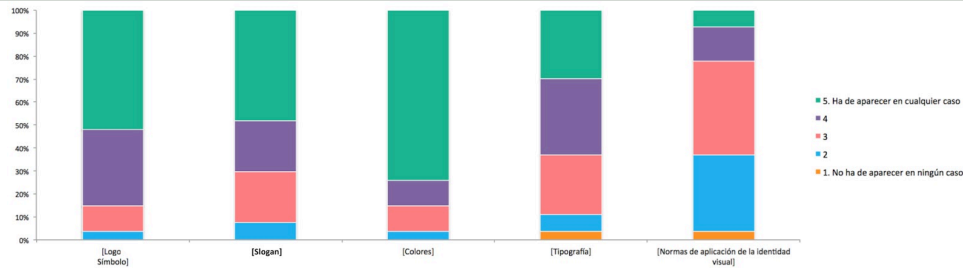
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Indique en qué medida estos componentes de las IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca***Obligatorio**

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Logo/Símbolo MEDIA 4,33 / DESV 0,83	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slogan MEDIA 4,11 / DESV 1,01	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colores MEDIA 4,56 / DESV 0,85	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipografía MEDIA 3,78 / DESV 1,09	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas de aplicación de la identidad visual MEDIA 2,89 /	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. No ha de aparecer en ningún caso 2 3 4 5. Ha de aparecer en cualquier caso

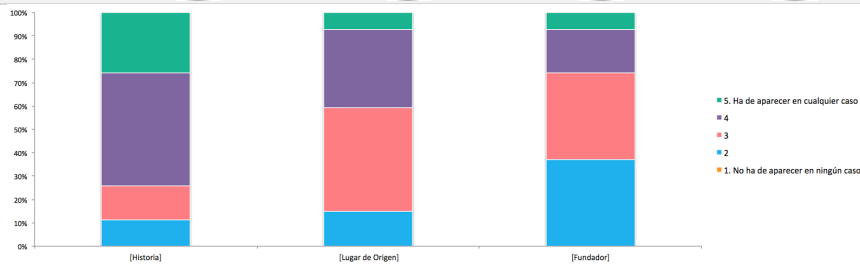
DESV 0,97



Indique en qué medida estos componentes de la **TRAYECTORIA DE LA CADENA** deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

1. No ha de aparecer en ningún caso 2 3 4 5. Ha de aparecer en cualquier caso

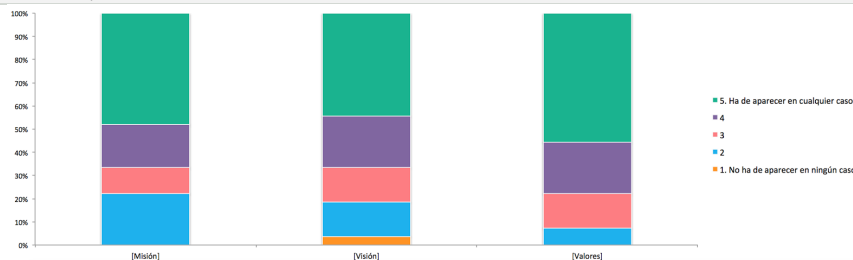
Historia MEDIA 3,89 / DESV 0,93	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lugar de Origen MEDIA 3,33 / DESV 0,83	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundador MEDIA 2,96 / DESV 0,94	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Indique en qué medida estos componentes de la **CULTURA CORPORATIVA** deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

1. No ha de aparecer en ningún caso 2 3 4 5. Ha de aparecer en cualquier caso

Misión MEDIA 3,93 / DESV 1,24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión MEDIA 3,89 / DESV 1,25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores MEDIA 4,26 / DESV 0,98	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



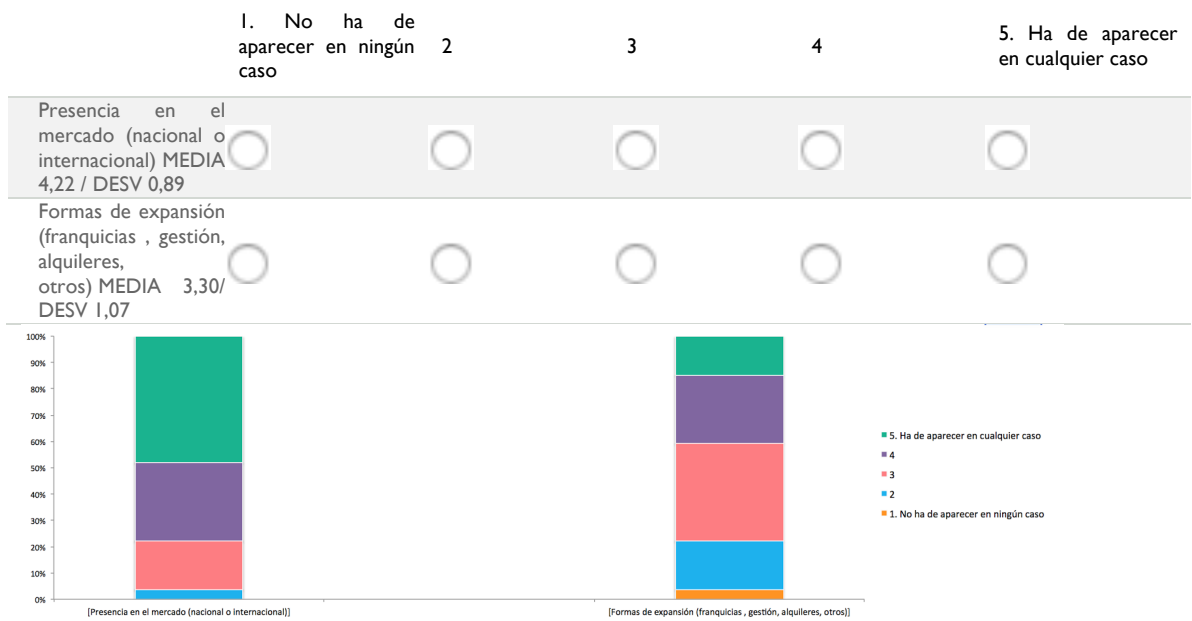
Indique si estos componentes de la **ESTRUCTURA DE LA CADENA Y SUS MARCAS** deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

1. No ha de aparecer en ningún caso 2 3 4 5. Ha de aparecer en cualquier caso

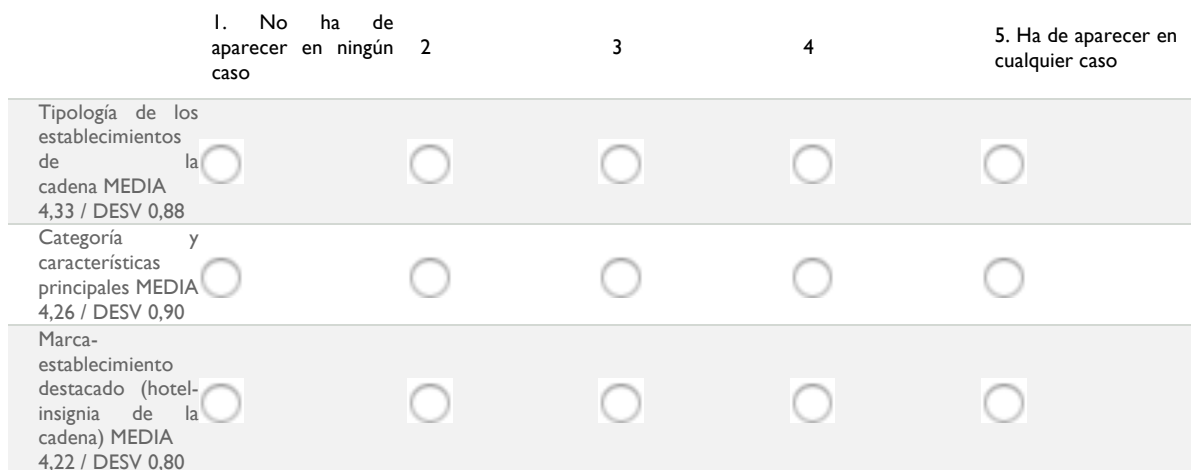
Organización (Unidades de negocio, divisiones) MEDIA 3,48 / DESV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

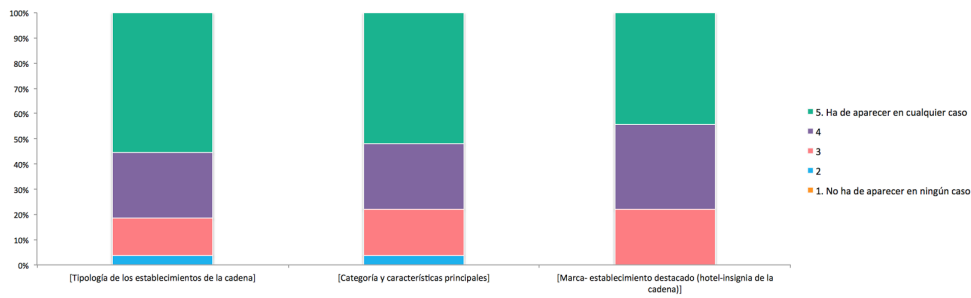


Indique en qué medida estos componentes de la **ESTRATEGIA CORPORATIVA** deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca***Obligatorio**



Indique en qué medida estos componentes de los **ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS** deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca***Obligatorio**



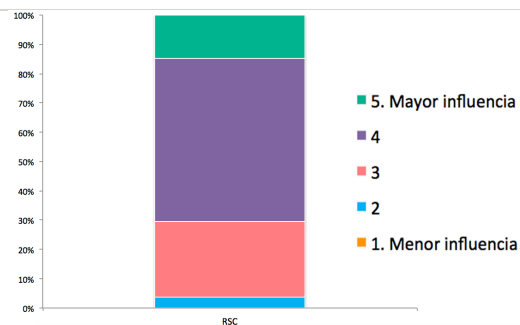


Observaciones respecto a las cuestiones del bloque IDENTIDAD CORPORATIVA En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque

BLOQUE 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

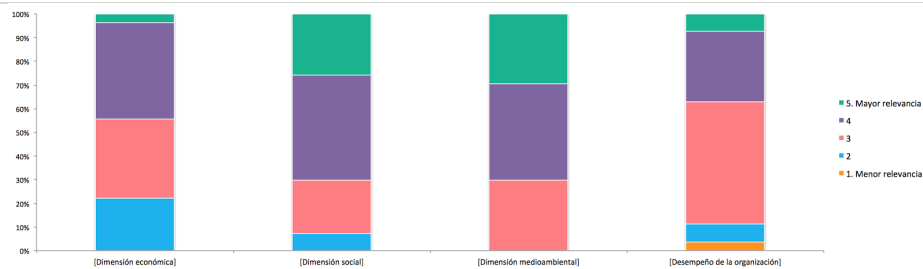
"Compromiso voluntario de una organización de actuar de manera responsable, más allá de los imperativos legales, repercutiendo de manera positiva en su entorno" Tenga en cuenta que es deseable el mayor consenso posible, por lo que le invitamos a que observe el conjunto de respuestas dadas por el resto de expertos

Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la RSC influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio **MEDIA 3,81 / DESVIACIÓN 0,74**



Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la RSC influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
Dimensión económica MEDIA 3,26 / DESV 0,86	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensión social MEDIA 3,89 / DESV 0,89	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensión medioambiental MEDIA 4 / DESV 0,78	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempeño de la organización MEDIA 3,30 / DESV 0,87	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

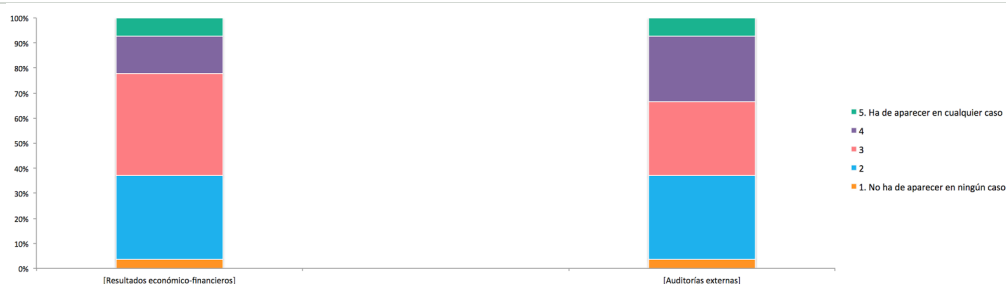


ASPECTOS RELACIONADOS CON LA RSC

Indique en qué medida estos componentes de la DIMENSIÓN ECONÓMICA deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

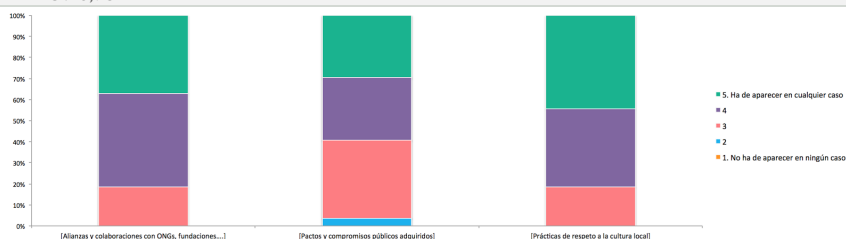
1. No ha de aparecer en ningún caso 2 3 4 5. Ha de aparecer en cualquier caso

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Resultados económico-financieros MEDIA 2,89 / DESV 0,97	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorías externas MEDIA 3 / DESV 1,04	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



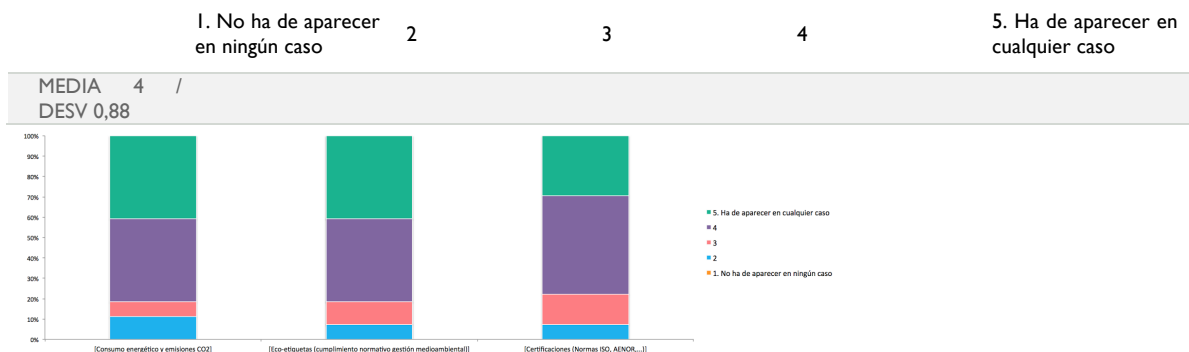
Indique en qué medida estos componentes de la DIMENSIÓN SOCIAL deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Alianzas y colaboraciones con ONGs, fundaciones... MEDIA 4,19 / DESV 0,74	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pactos y compromisos públicos adquiridos MEDIA 3,85 / DESV 0,91	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prácticas de respeto a la cultura local MEDIA 4,26 / DESV 0,76	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

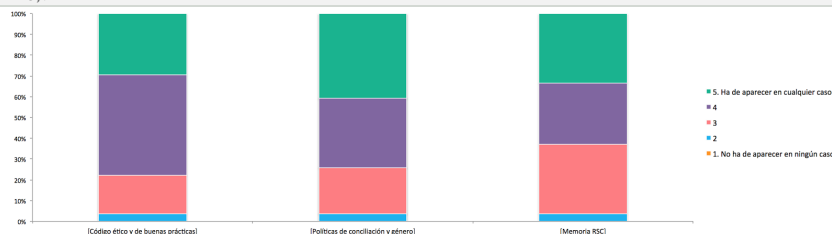
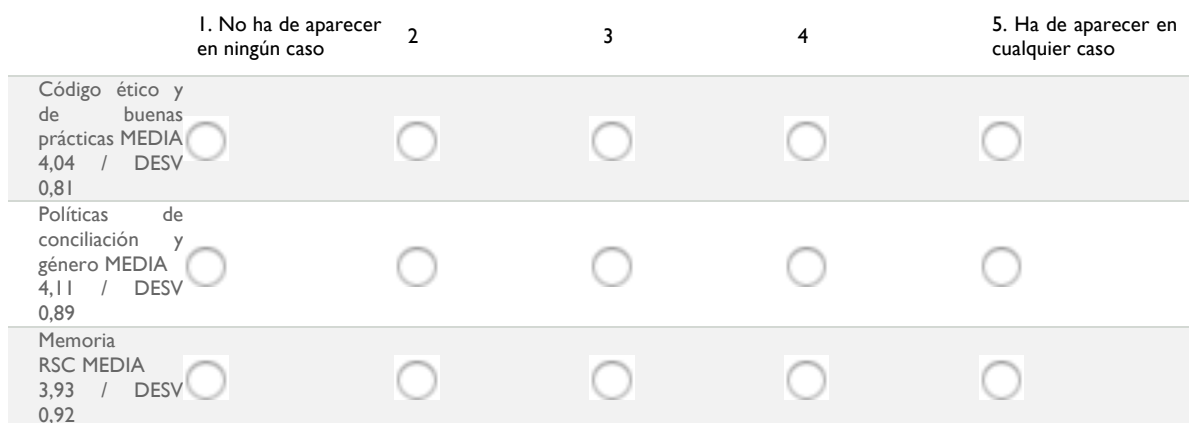


Indique en qué medida estos componentes de la DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Consumo energético y emisiones CO2 MEDIA 4,11 / DESV 0,97	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eco-etiquetas (cumplimiento normativo gestión medioambiental) MEDIA 4,15 / DESV 0,91	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificaciones (Normas ISO, AENOR,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Indique en qué medida estos componentes del DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

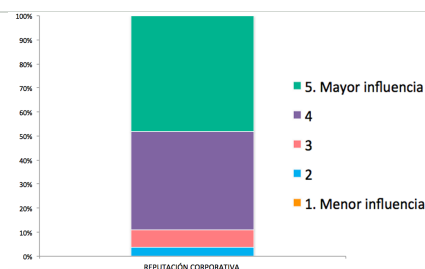


Observaciones respecto a las cuestiones del bloque RSC En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque

BLOQUE 3: REPUTACIÓN CORPORATIVA

"Percepciones reconocidas por los grupos de interés de una organización basadas en la actuación y el desempeño de esta" Tenga en cuenta que es deseable el mayor consenso posible, por lo que le invitamos a que observe el conjunto de respuestas dadas por el resto de expertos

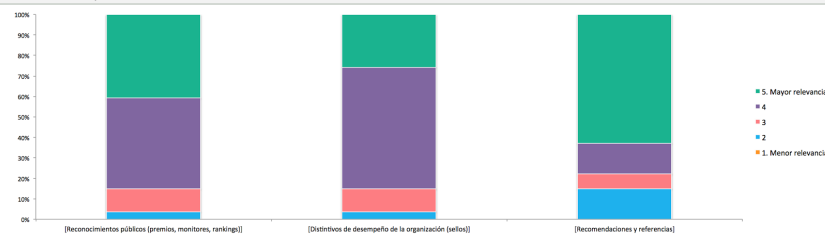
Indique en qué medida considera que la presencia de información sobre la REPUTACIÓN CORPORATIVA influye en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio MEDIA 4,33 / DESVIACIÓN 0,78



Indique en qué medida considera que estos aspectos relacionados con la REPUTACIÓN CORPORATIVA influyen en la correcta comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web*Obligatorio

1. Menor influencia 2. 3. 4. 5. Mayor influencia

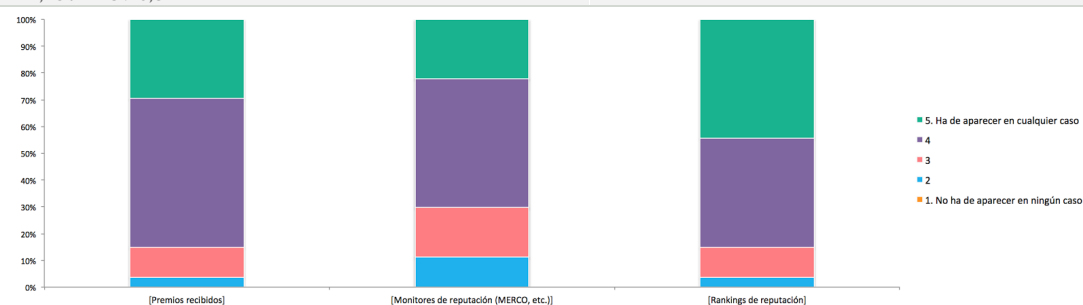
	1. Menor influencia	2.	3.	4.	5. Mayor influencia
Reconocimientos públicos (premios, monitores, rankings) MEDIA 4,22 / DESV 0,80	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distintivos de desempeño de la organización (sellos) MEDIA 4,07 / DESV 0,73	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones y referencias MEDIA 4,26 / DESV 1,13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



ASPECTOS RELACIONADOS CON LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

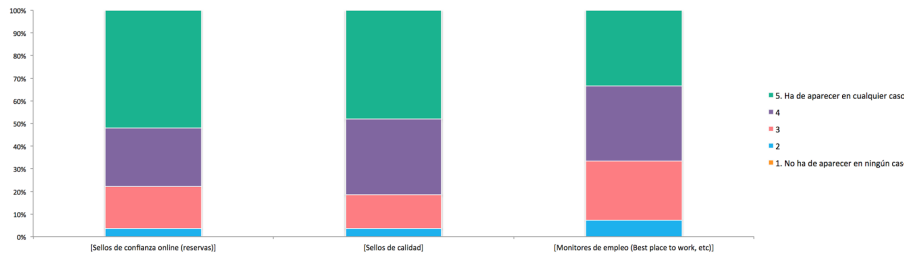
Indique en qué medida estos componentes de los RECONOCIMIENTOS PÚBLICOS deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Premios recibidos MEDIA 4,11 / DESV 0,75	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitores de reputación (MERCOR, etc.) MEDIA 3,81 / DESV 0,92	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rankings de reputación MEDIA 4,26 / DESV 0,81	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



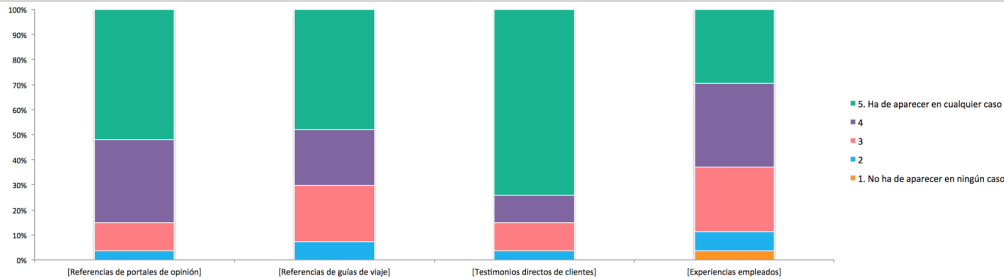
Indique en qué medida estos componentes de los DISTINTIVOS DE DESEMPEÑO deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca*Obligatorio

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Sellos de confianza online (reservas) MEDIA 4,26 / DESV 0,90	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellos de calidad MEDIA 4,26 / DESV 0,86	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitores de empleo (Best place to work, etc) MEDIA 3,93 / DESV 0,96	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Indique en qué medida estos componentes de las **RECOMENDACIONES Y REFERENCIAS** deberían aparecer en las sedes web de las cadenas hoteleras para la correcta comunicación de la marca***Obligatorio**

	1. No ha de aparecer en ningún caso	2	3	4	5. Ha de aparecer en cualquier caso
Referencias de portales de opinión MEDIA 4,33 / DESV 0,83	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias de guías de viaje MEDIA 4,11 / DESV 1,01	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testimonios directos de clientes MEDIA 4,56 / DESV 0,85	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencias empleados MEDIA 3,78 / DESV 1,09	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Observaciones respecto a las cuestiones del bloque REPUTACIÓN CORPORATIVA En este apartado puede hacer los comentarios que desee e incluir componentes o aspectos no indicados previamente en el bloque

VALIDACIÓN DATOS PERSONALES

Muchas gracias por completar la 2ª RONDA del cuestionario. Excepto en el caso excepcional de que hubiera un fuerte grado de dispersión entre las opiniones de los expertos, no volveremos a ponernos en contacto con usted durante el transcurso de la investigación. Por lo tanto, le solicitamos una última revisión de los datos públicos que aparecerán en la tesis sobre su trayectoria profesional.

Propuesta: información a publicar en la tesis doctoral

Se trata de un resumen sobre su CV elaborado a partir de los datos proporcionados en el primer cuestionario + LinkedIn + webs académicas y/o empresariales. Por lo tanto, puede contener algún tipo de error o no estar actualizado, lamentando las molestias que esto le pueda ocasionar.

INFORMACIÓN EXPERTO

***Obligatorio.** Edite a continuación el texto con las mejoras/ información que considere necesarias
 Resto de expertos participantes. Puede consultar el resto de expertos participantes aquí : <https://goo.gl/2yuTqK> (descripciones previas a su revisión)

GRACIAS POR HABER PARTICIPADO EN ESTA INVESTIGACIÓN.

Hemos registrado su respuesta correctamente.
 Le enviaremos una copia de la tesis doctoral "La marca en la comunicación online de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web" cuando sea presentada. Eliminaremos sus datos personales al finalizar la investigación.
 Gracias de nuevo.
 Atentamente,

GEMMA LUENGO CHÁVEZ E-mail: gemma.luengo@pearson.com
 VICTORIA CARRILLO DURÁN E-mail: vicduran@unex.es
 ANA CASTILLO DÍAZ E-mail: acasdia@alcazaba.unex.es

Este documento se completó el 27 de Septiembre de 2015, Día Mundial del Turismo.