



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**Universidad Politécnica de Valencia**

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

**Master en Gestión de Empresas Productos y Servicios**

**Trabajo Fin de Máster:**

**ESTUDIO DE BENCHMARKING DEL USO DE  
LAS REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTA  
DE MARKETING ONLINE EN HOTELES  
ESPAÑOLES**

**JIMENA GARCÍA GIMÉNEZ**

**Director académico: D<sup>a</sup> María del Val Segarra Oña**

**Co-Director: D. Ángel Peiró Signes**

**Mayo, 2014**

## **Agradecimientos**

Este trabajo quiero dedicárselo en primer lugar a mis padres, mis hermanos y a mi abuela Totin quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mi pareja que me ha ayudado a seguir adelante durante este largo camino apoyando cada una de mis decisiones. Y a mi directora académica Marival Segarra, persona que admiro por su dedicación y entrega en su labor, y que me ayudó en todo momento durante el desarrollo del proyecto.

***Jimena García Giménez***

## Resumen

Hoy en día las estrategias de *marketing* a través de Internet tienen una gran influencia en el éxito de una empresa. El *marketing online* se puede definir como el uso de Internet para promocionar y vender productos y servicios. Una de las herramientas de *marketing* en Internet más utilizadas actualmente es el *social media marketing* o *marketing* a través de las redes sociales, que consiste en promocionar y vender por medio de redes sociales *online*. La red social Facebook ofrece una amplia gama de oportunidades de *marketing online* para las empresas en general y para el sector turístico en particular, sobre todo para los hoteles. Con el objetivo de analizar si hay alguna relación entre el uso de las redes sociales y la valoración por parte de los clientes y conocer la presencia y estrategias de *marketing* que desarrollan los hoteles españoles en Facebook, se llevó a cabo un estudio de *benchmarking*. Los resultados mostraron que así como muchos de los hoteles estudiados tienen presencia en la red social e interactúan con los usuarios compartiendo contenidos, no presentan estrategias definidas que les permitan obtener beneficios. Se observó también que aunque la mayoría tiene comunidades bastante amplias, sólo algunos interactúan con los usuarios. El trabajo concluye con la generación de estrategias de mejora basadas en el análisis desarrollado para optimizar el uso de las redes sociales como herramienta de *marketing*.

**Palabras clave:** *Marketing online*, *Social Media Marketing*, herramientas de *marketing* en Facebook, sector turístico, hoteles, valoraciones de los clientes.

## Abstract

Now a days online marketing strategies have a strong influence on the success of a company. Online marketing can be defined as the use of Internet to promote and sell products and services. Actually, one of the most used Internet marketing tools is the social media marketing or marketing through social networks, which consists in promoting and selling through online social networks. Facebook provides a wide range of online marketing opportunities for companies but specially for the hospitality industry and mainly for hotels. In order to analyze whether there is any relationship between the use of social networks and the customers' ratings and learn about the presence and marketing strategies that develop the Spanish hotels in Facebook, a benchmarking study was conducted. The results show that although most of the hotels surveyed have a strong presence in the social network and interact with users sharing content, there are no defined strategies that allow them to profit from it. It was also noted that, although most of them have large follower's communities, only a few of them develop a real interaction. The paper concludes with the generation of improvement strategies based on the analysis developed to optimize the use of social media as a marketing tool.

**Keywords:** Marketing online, social media, marketing tools in Facebook, tourism industry, hotels, clients' ratings.

## Índice de Contenidos

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCION Y DEFINICION DE OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>2. REVISION DE LA LITERATURA: ANALISIS DE LA RELACION ENTRE EL MARKETING ONLINE Y LAS REDES SOCIALES.....</b>	<b>9</b>
2.1. El marketing y la WEB 2.0.....	11
2.2. El marketing y las redes sociales.....	12
2.3. El social media (redes sociales) como herramienta de marketing para empresas.....	13
2.4. El social media como herramienta de marketing para hoteles.....	14
2.5. Facebook como herramienta de marketing para hoteles.....	15
<b>3. DEFINICION DE METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
3.1. Caracterización y tipología del benchmarking.....	18
3.2. Justificación del uso del benchmarking.....	19
3.3. Desarrollo del proceso de benchmarking.....	21
<b>4. APLICACIÓN: ANALISIS DE BENCHMARKING EN EL SECTOR HOTELERO</b>	<b>22</b>
4.1. Selección de la muestra.....	23
<b>5. ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
5.1. Información en el perfil.....	25
5.2. Comunidad online.....	32
5.3. Interacción con fans.....	42
5.4. Imagen de la marca.....	47
5.5. Enlaces.....	49

<b>6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>49</b>
<b>7. REFERENCIAS</b>	<b>51</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>56</b>
8.1. Anexo 1: Tabla utilizada para el estudio de benchmarking	56
8.2. Anexo 2: Metodología en la revisión de la literatura	57

## Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de los medios sociales	13
Tabla 2. Beneficios de Social Media para las empresas	14
Tabla 3. Oportunidades que ofrece Facebook	16
Tabla 4. Funcionalidad de Facebook para marketing online y marketing viral	16
Tabla 5. Definición del concepto de benchmarking en la literatura	19
Tabla 6. Tipos de benchmarking	20
Tabla 7. Clasificación benchmarking en turismo	22
Tabla 8. Selección de mejores hoteles españoles	23
Tabla 9. Selección de los peores hoteles españoles	24
Tabla 10. Benchmarking de los mejores hoteles 5 estrellas	26
Tabla 11. Benchmarking de los mejores hoteles 4 estrellas	27
Tabla 12. Benchmarking de los mejores hoteles 3 estrellas	28
Tabla 13. Benchmarking de los peores hoteles 5 estrellas	30
Tabla 14. Benchmarking de los peores hoteles 4 estrellas	31
Tabla 15. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 5 estrellas	33
Tabla 16. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 4 estrellas	34
Tabla 17. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 3 estrellas	36
Tabla 18. Valoraciones en Tripadvisor de los peores hoteles 5 estrellas	37
Tabla 19. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 4 estrellas	38

## Índice de Figuras

Figura 1. Representación del modelo de las 10Cs del marketing	10
Figura 2. Procesos de benchmarking de Camp y Xerox	21

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los mejores hoteles 5 estrellas.....	33
Gráfico 2. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los mejores hoteles 4 estrellas.....	34
Gráfico 3. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los mejores hoteles 3 estrellas.....	35
Gráfico 4. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los peores hoteles 5 estrellas.....	37
Gráfico 5. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los peores hoteles 4 estrellas.....	38
Gráfico 6. Tasa de engagement: mejores hoteles 5 estrellas.....	39
Gráfico 7. Tasa de engagement: mejores hoteles 4 estrellas.....	40
Gráfico 8. Tasa de engagement: mejores hoteles 3 estrellas.....	41
Gráfico 9. Tasa de engagement: peores hoteles 5 estrellas.....	41
Gráfico 10. Tasa de engagement: peores hoteles 4 estrellas.....	42
Gráfico 11. Publicaciones por semana: mejores hoteles 5 estrellas.....	43
Gráfico 12. Publicaciones por semana: mejores hoteles 4 estrellas.....	44
Gráfico 13. Publicaciones por semana: mejores hoteles 3 estrellas.....	45
Gráfico 14. Publicaciones por semana: peores hoteles 5 estrella.....	46
Gráfico 15. Publicaciones por semana: peores hoteles 4 estrellas.....	47

## ESTUDIO DE BENCHMARKING DEL USO DE LAS REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTA DE MARKETING ONLINE EN LOS HOTELES ESPAÑOLES<sup>1</sup>

### 1. INTRODUCCION Y DEFINICION DE OBJETIVOS

A partir de la década de los ochenta, se torna fundamental tener una orientación al mercado en el enfoque estratégico de los negocios, alcanzando un conocimiento profundo del entorno interno (empleados, capacidad de gestión, recursos financieros, capital intelectual, etc.) y externo (proveedores, distribuidores, competencia, clientes, comunidad, instituciones financieras, etc.) con el propósito de anticiparse a los cambios del ambiente, y a las necesidades cada vez más exigentes y variables de los distintos segmentos de mercados (Valenzuela et. al, 2006).

La irrupción de Internet y de las nuevas tecnologías digitales en la vida cotidiana de las personas ha supuesto una de las mayores revoluciones de la historia, influyendo en la manera de vivir, de comunicarse, y de relacionarse, que ahora están directamente vinculadas a los medios *online* y a los dispositivos móviles.

Este cambio en la sociedad también se constata a nivel empresarial; las reglas del mercado han cambiado, pasando del *marketing* tradicional a un *marketing* moderno que propone crear formas novedosas para llegar a los clientes, contando con los empleados, distribuidores y proveedores de modo que los mismos se comprometan con el éxito de la empresa (Kotler, 2011). Internet es la herramienta protagonista de estos cambios, ya que en los últimos años, ha sido testigo de un crecimiento sin precedentes, como medio de comunicación global y de intercambio. (Schibrowsky et al., 2007)

En el caso del sector turismo, el crecimiento de Internet ha cambiado considerablemente el entorno operativo de la industria hotelera (Shuai y Wu, 2011). Internet se ha convertido en una herramienta de *marketing* innovadora para transmitir información de viajes, tener un contacto más directo con consumidores y realizar transacciones en línea, entre otras cosas (Kimball y Rheingold, 2000).

A través de Internet se pueden desarrollar diversas estrategias de *marketing*, pero en este trabajo analizaremos el *Social Media Management* o gestión de redes sociales ya que es una de las más eficientes. Las redes sociales permiten a las empresas acceder al mercado, aprender acerca de las tendencias de los consumidores y comunicarse con los mismos (Holzner, 2009) de manera que puede traducirse en cuota de mercado e ingresos (Albee, 2010).

Actualmente existen una gran cantidad de redes sociales, donde las más populares como Facebook, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn o Pinterest, han cambiado la forma en que las personas se comunican a través de Internet (Uribe et al., 2013). Facebook ha sido ampliamente reconocida como una tendencia popular contemporánea en la comercialización. El uso de una página de *fans* en Facebook puede ayudar a una empresa a establecer y mantener relaciones positivas entre los consumidores y la marca (Kang et al., 2014).

La gestión de las redes sociales es una estrategia clave que deben considerar actualmente las empresas del sector turístico, ya que permiten tanto la obtención de información como la utilización de la misma para mejorar la posición frente a la competencia, además de la posibilidad de tener un contacto más directo con los clientes y hacer un seguimiento de las demandas de los mismos (Hsu, 2012).

---

<sup>1</sup> Este trabajo sigue el formato de la revista Anuario Turismo y Sociedad a la que se va a enviar para su evaluación.



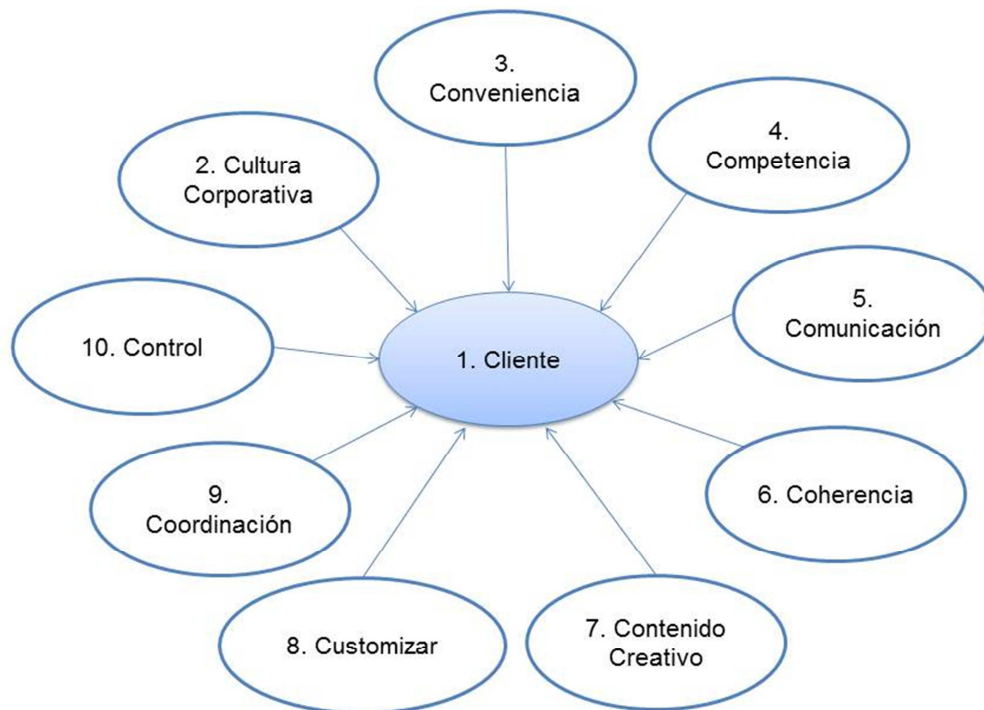
Existen pocos estudios que analicen la situación de las empresas hoteleras en cuanto a la presencia en redes sociales como Facebook, o de los beneficios esperados por las mismas, y ese será el objetivo de este trabajo. Tras realizar un exhaustivo repaso de la bibliografía, no hemos encontrado ningún estudio realizado en España, acerca de las estrategias de *social media management* que desarrollan los hoteles, por lo que se decidió aplicar un estudio de *benchmarking*, que Andersen y Pettersen (1996) definen como “el proceso continuo y estructurado de medir y comparar un proceso de la propia empresa contra procesos similares de las organizaciones líderes, para obtener información que ayude a identificar e implementar mejoras”, en una selección de los mejores o peores hoteles del país.

Así, el primer objetivo de este estudio es realizar una revisión de literatura en los temas del *marketing online*, *social media management* y *marketing en redes sociales*, *marketing en Facebook* así como su utilización en el sector hotelero. En segundo lugar, realizar una investigación y estudio de del uso de Facebook como herramienta de *marketing online*, analizando su uso en los mejores y peores hoteles españoles de las categorías 5, 4 y 3 estrellas según la web de viajes Tripadvisor.

## **2. REVISION DE LA LITERATURA: ANALISIS DE LA RELACION ENTRE EL MARKETING ONLINE Y LAS REDES SOCIALES**

Algunas de las teorías acerca de *marketing* más importantes de la historia han sido el *marketing mix* de Borden (1964) y las 4Ps de McCarthy (1960) que han proporcionado durante generaciones un marco para la entrega de valor al cliente en torno al producto, precio, plaza y promoción (Gay et al., 2007), a los que años más tarde se les incorpora una quinta “p” que es la persona, ya que el servicio siempre debe operar en base a las necesidades del cliente. Pero actualmente, con el impacto de Internet, se incorpora una nueva manera de entender el *marketing*, por medio de las Diez Cs. (Figura 1). Que proporcionan un marco útil para los asesores de *marketing* del mercado moderno tanto desde una perspectiva interna como externa (Gay et al., 2007).

**Figura 1. Representación del modelo de las 10Cs del marketing**



**Fuente: Elaboración propia a partir de esquema de Gay, Charlesworth y Esen (2007)**

El cliente debe ser el centro de cualquier organización y los demás aspectos de *marketing* deben estar diseñados para alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente como se muestra en la figura 1 (Gay et al., 2007). Con respecto a la cultura corporativa, una visión compartida y el compromiso son las prioridades en cualquier negocio (Mangold y Faulds, 2009), al igual que cualquier operación que no esté basada en Internet. No obstante, se deben considerar otras cuestiones como el riesgo, una arquitectura de TI adecuada, sistemas de front y back office y asociaciones (Gay et al., 2007). Con la conveniencia se refiere a que el Internet ha permitido una mayor libertad, flexibilidad y comodidad, los consumidores pueden comprar en tiendas abiertas 24 horas y a través de la red, por lo que las empresas deben ser capaces de lidiar con las conveniencias de sus clientes. Con respecto a la competencia, la tecnología ha permitido crear competidores más rápidos e impredecibles (Mangold y Faulds, 2009). En el caso de la comunicación, actualmente todo se realiza vía Internet, lo cual es más eficiente. Otro aspecto es la coherencia que se debe tener con todos los canales de comunicación para asegurar que la experiencia de la marca sea inquebrantable. Además, el contenido que se comparte la empresa por medio de Internet debe ser creativo para asegurar la continua atención de los usuarios. También está el aspecto de customizar, que se refiere a personalizar las estrategias de *marketing* a los deseos de los consumidores de manera que los mismos puedan saciar sus necesidades y deseos (Gay et al., 2007). Y por último, los aspectos que no deben faltar son la coordinación y el control, que se facilitan por medio de Internet ya tanto las redes sociales como las páginas web y otros servicios en la red permiten realizar estudios de seguimiento de

usuarios, presencia y actividades *online*, para así asegurar un excelente servicio de la marca (Gay et al., 2007).

El desarrollo de tecnologías basadas en Internet ha impactado cambiando el comportamiento y la relación entre las personas, los procesos de toma de decisiones, y la manera de hacer negocios. (Sharma, 2011)

Desde 1991, se ha observado un crecimiento sin precedentes en el *marketing online*. Globalmente, el número de páginas web ha incrementado de 23.000 en 1995 a más de 1610 millones en el 2013 (Kunder, 2014).

A primera vista, podemos encontrar diferentes referencias a este concepto en la literatura, como el *marketing interactivo* (Deighton, 1997; Forrest y Mizerski, 1996; Kiani, 1998), *marketing digital* (Parsons et al., 1998), *marketing en Internet* (Zhang y Xu, 2006; Kimiloglu, 2004), *e-marketing* y *marketing online*. Todos estos términos tienen al menos una característica común: el uso de herramientas de tecnología de la información para interactuar con los consumidores, permitiendo estrategias orientadas al cliente y al mismo tiempo reducir al mínimo los costos de transacción. (Tiago y Tiago, 2012)

El *marketing online* es descrito por el Instituto de Marketing Directo como “el uso de Internet, información digital relacionada y tecnologías de comunicación para alcanzar objetivos de *marketing*”. También se define el *marketing online* o Internet *marketing* como el proceso de construcción y mantenimiento de relaciones con los clientes a través de actividades en línea para facilitar el intercambio de ideas, productos y servicios que satisfagan el objetivo de ambas partes. (Mohammed et al., 2004)

La era digital permite a las empresas desarrollar nuevos enfoques de acción a nivel de *marketing* (Eid y Trueman, 2004). Por lo cual, el impacto del *marketing online* puede ser percibido como el uso de las nuevas tecnologías para mejorar los procesos tradicionales y además crear nuevas herramientas a nivel de *marketing* (Rettie, 2001).

## 2.1. El marketing y la WEB 2.0

El *marketing online* presenta grandes beneficios para las organizaciones como, menores costos que el *marketing* tradicional (Bengtsson et al., 2007), facilidades para que la empresa pueda ser más cercana y conseguir mejores relaciones con sus clientes (Mohammed et al., 2004), y además, permite el desarrollo de soluciones tecnológicas apropiadas para la organización (Rodríguez y Peterson, 2012), pero también puede traer grandes riesgos para la misma si no se tiene un plan de acción estructurado, por lo que se deben tener claras las ideas y objetivos que se quieren alcanzar con las nuevas estrategias *online*.

Con el desarrollo del *marketing* dentro de Internet, se creó el concepto de Web 2.0 destinado a distinguir la creación de conocimiento en Internet de una manera interactiva y dinámica de las tradicionales páginas web estáticas y pasivas (Shang et al., 2011). Web 2.0 utiliza tecnologías que permiten la participación del usuario de varias maneras, donde el conocimiento fluye en ambas direcciones y puede ser provocado por individuos de cualquier lugar y en cualquier momento. (Shang et al., 2011)

Web 2.0 es un término que fue usado por primera vez en 2004 para describir una nueva forma en que los desarrolladores de software y usuarios finales comenzaron a usar la Word Wide Web, como una plataforma mediante la cual los contenidos y aplicaciones ya no son creados y publicados por individuos, sino que en su lugar, son continuamente modificados por todos los usuarios de una manera participativa y de colaboración. (Kaplan y Haenlein, 2010)

Mientras que Web 2.0 representa el fundamento ideológico y tecnológico, User Generated Content (Contenido Generado por el Usuario) es la denominación que se utiliza para la suma de maneras en las que la gente hace uso de las redes sociales. (Kaplan y Haenlein, 2010)

## 2.2. El marketing y las redes sociales

Las redes sociales o *social media* representan una fuente frecuente de información (Mangold y Faulds, 2009), son sistemas de comunicación que permiten a sus actores sociales la creación y el intercambio de contenidos (Kaplan y Haenlein, 2010; Peters, et al., 2013).

Las redes sociales se han convertido en una herramienta de *marketing online* que permite a las empresas acceder al mercado, aprender acerca de las tendencias de los consumidores y comunicarse con los mismos (Holzner, 2009) de una manera que podría traducirse en cuota de mercado e ingresos (Albee, 2010).

Las mismas, presentan dos elementos clave que son la investigación de medios (presencia social, riqueza de medios) y los procesos sociales (auto-presentación, auto-revelación) (Kaplan y Haenlein, 2010). Con respecto al componente relacionado con los medios de comunicación, la teoría de la presencia social (Short et al., 1976) afirma que los medios de comunicación difieren en el grado de la "presencia social" definida como el contacto acústico, visual, y físico que puede ser logrado. Y relacionado a la idea de la presencia social se encuentra el concepto de riqueza de medios. La teoría de riqueza de medios (Daft y Lengel, 1986) está basada en el supuesto de que el objetivo de toda comunicación es la resolución de la ambigüedad y la reducción de la incertidumbre. Por otro lado, en relación a la auto-presentación, se refiere a la forma en que las personas se presentan en los medios sociales, que información quieren dar al resto de usuarios acerca de ellos mismos, lo cual viene acompañado de la auto revelación, que sería el modo en que se realiza esa presentación, es decir, la revelación consciente o inconsciente de la información personal (por ejemplo, pensamientos, sentimientos, gustos, disgustos). Por lo que esta segunda clasificación se realiza con base en el grado de auto-revelación que requiere y el tipo de auto-presentación que permite (Kaplan y Haenlein, 2010).

Ahora bien, teniendo claros estos elementos, en la tabla 1 podemos ver como se clasifican los diferentes medios sociales, donde las redes sociales como Facebook, se caracterizan por tener una presencia social y riqueza de medios de grado medio debido a que el contacto por medio de las mismas es a través de mensajes y fotos, que así como son instantáneos no es un contacto meramente visual ni acústico, por lo que se presenta un grado de incertidumbre medio, y por otro lado, presentan un grado alto de auto-presentación y auto-revelación ya que las redes sociales como Facebook, Twitter, Google Plus, son para compartir información y fotografías en perfiles personales, por lo que se revela gran cantidad de información.

**Tabla 1. Clasificación de los medios sociales**

		Presencia social / Riqueza de medios		
		Bajo	Medio	Alto
Auto presentación / Auto revelación	Alto	Blogs	Redes Sociales (ej. Facebook)	Mundos Virtuales Sociales (ej. Second Life)
	Bajo	Proyectos Colaborativos (ej. Wikipedia)	Contenido de Comunidades (ej. Youtube)	Juegos de Mundos Virtuales (ej. World of Warcraft)

**Fuente: Elaboración Propia**

El progreso tecnológico y la innovación han alterado la naturaleza de las redes sociales ya que, mientras que las redes sociales tradicionales han implicado la interacción personal de los seres humanos a través del tiempo (Kimball y Rheingold, 2000), las interacciones ahora son mediadas por ordenadores, lo que sugiere una forma de comunicación más impersonal (Michaelidou et al., 2011). Además, estas redes mediadas por computador o redes sociales en línea, son más complejas e implican un mayor grado de heterogeneidad. Sin embargo, los beneficios asociados con las redes sociales se han mejorado en un entorno en línea, donde los problemas de tiempo y ubicación geográfica son menos significativos (Lea et al., 2006).

### **2.3. El social media (redes sociales) como herramienta de marketing para empresas**

El *social media* se está convirtiendo en una herramienta de *marketing* en Internet cada vez más importante debido a su amplia adopción por parte del público en general (Michaelidou et al., 2011). En particular, servicios de *social media* como Facebook son algunos de los sitios más visitados en Internet en el mundo, y como tal, los empresarios han reconocido intuitivamente su potencial para ayudar a lograr los objetivos de sus marcas (Van Den Bulte y Wuyts, 2007).

Investigaciones de mercado sugieren que las empresas y negocios utilicen estrategias de *social media* y servicios de redes sociales para obtener un contacto más directo con el cliente, no obstante, es importante hacer un buen uso de estos medios para obtener resultados positivos, a continuación en la tabla 2 se muestran los beneficios que provocan las actividades de *social media* en una organización.

**Tabla 2. Beneficios de Social Media para las empresas**

Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones directas con clientes, conversación de dos vías.</li> <li>- Aumentar el tráfico a página web del negocio.</li> <li>- Identificar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>- Crear comunidades, relaciones con los clientes.</li> <li>- Distribuir contenidos entre las comunidades de clientes y consumidores.</li> <li>- Obtener retroalimentación de los clientes, recolección de información sobre los mismos.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

Las redes sociales son un fenómeno global, actualmente existe una gran variedad de plataformas sociales *online*, pero solo algunas como Facebook, YouTube y Twitter, y más recientemente se les han unido sitios como LinkedIn y Pinterest, son dominadoras (Uribe et al., 2013).

Las empresas analizando el crecimiento de la actividad en las redes sociales, están comenzando a utilizarlas en su estrategia de *marketing* tomando provecho de aspectos como el bajo costo de uso y su popularidad. Principalmente, las organizaciones utilizan las plataformas *online* para la construcción y gestión de la marca (Christodoulides, 2009), y para comunicarse y relacionarse con sus clientes (Harris y Rae, 2009; Jansen et al., 2009). Ya que las mismas, aprueban obtener datos del comportamiento natural de los usuarios, lo que permite la exploración de patrones de amistad y comportamiento (Hogan, 2008), y además, abordar de forma rápida y directa a los consumidores con mayor eficiencia que las herramientas de *marketing* tradicionales (Uribe, et al., 2013). Por lo tanto, no solo son pertinentes para las grandes empresas sino también para las Pymes, las empresas sin fines de lucro o el gobierno (Kaplan y Haenlein, 2010).

#### **2.4. El social media como herramienta de marketing para hoteles**

La era digital ha influido notablemente muchos fenómenos turísticos y hospitalarios y además ha producido nuevas fuentes de información que pueden ser interrogadas por los investigadores (Leung et al., 2013; Pearce, 2011; Sigala et al., 2012). La era del turismo digital es el producto de la tecnología Web 2.0. El Internet ha pasado de ser en gran parte un medio de difusión a una plataforma participativa que permite a las personas colaborar y compartir información (Buhalis y Law, 2008; Leung et al., 2013). El Internet, especialmente *social media*, no solamente ha cambiado drásticamente la forma en que la gente busca información y toma decisiones (Stringam y Gerdes, 2010; Xiang y Gretzel, 2010), también influye el viaje en sí, así como la reflexión durante la etapa posterior al viaje (Li y Wang, 2011; Wu y Pearce, 2013).

Estudios recientes en turismo y hospitalidad identificaron que el contenido generado por usuarios *online* tiene una influencia substancial en otros usuarios de Internet, en este caso turistas potenciales (Kim et al., 2011; Mauri y Minazzi, 2013; Xie et al., 2011).

La creciente competencia entre varias destinos y hoteles con características similares hacen que la marca sea el factor clave de diferenciación (Fesenmaier, 2007; Pike, 2005; Callarisa et al., 2012). Por lo tanto, hoy en día para los gerentes de hotel es esencial medir la efectividad de sus marcas y así poder seguir siendo

competitivos en el mercado (Blai et al., 2005). Y para que esto sea efectivo, se debe emprender desde la perspectiva del cliente (Wang et al., 2011; Callarisa et al., 2012).

Web 2.0 y la gestión de *social media* son dos tecnologías que facilitan la interacción entre hoteles y sus usuarios *online*. En los últimos años, los hoteles han ido integrando estas nuevas tecnologías en sus páginas web (Park y Gretzel, 2007; Escobar-Rodriguez y Carvajal-Trujillo, 2013), transformando su contenido estático y pasivo en un contenido dinámico e interactivo (Shang et al., 2011; Hsu, 2012). Además de integrarse con plataformas de *social media*, las cuales permiten la creación y desarrollo de nuevas actividades y proveen capacidades de gran alcance para reunir en un mismo ambiente virtual los usuarios, usuarios potenciales y los recursos de la empresa (Erdem y Cobanoglu, 2010, Callarisa et al., 2012)

Como parte de una industria altamente competitiva, obtener ayuda del consumidor en la difusión de una experiencia positiva puede recorrer un largo camino (Hsu, 2012). Con las redes sociales, la posibilidad de conseguir que una experiencia positiva se comparta en el sitio *online* puede ser exponencial (Holzner, 2009). *Social Media* se ha convertido en una herramienta de valor incalculable para el *marketing* internacional de los hoteles (Hsu, 2012).

Las redes sociales son beneficiosas de muchas maneras para hoteles que persiguen un *marketing online* internacional. Con el auge de la economía del conocimiento, las redes sociales facilitan la recolección de información y la utilización de la misma para mejorar la posición frente a la competencia (Cross y Parker, 2004). Tendencias del comportamiento del consumidor y desarrollos de la industria permiten a los hoteles realizar un seguimiento del cambio o demandas emergentes de los consumidores y además permiten adoptar mejoras (Hsu, 2012).

La comunicación en una red social es un medio para crear un campo interactivo, permitiendo a los consumidores establecer una conexión directa con el hotel y viceversa incluso con distancia geográfica entre ellos (Hsu, 2012). Las redes sociales facilitan el *marketing* viral usando la red como medio para transferir mensajes de *marketing* (O'Connor et al., 2008; Albee, 2010) como promociones, ofertas y anuncios acerca de los servicios que ofrecen.

## 2.5. Facebook como herramienta de marketing para hoteles

Facebook se ha convertido en la red social más popular por el número de usuarios y volumen de acceso o uso. Actualmente contiene más de 1230 millones de usuarios registrados (Facebook, 2014). Una explicación del liderazgo que tiene Facebook entre las redes sociales es la diversidad de aplicaciones y su adopción innovadora sobre *social media* (Treadaway y Smith, 2010). Facebook se adapta a una amplia gama de usuarios, desde los desarrolladores de aplicaciones a los anunciantes de negocios y usuarios personales. Esta diversidad asegura a los hoteles poder encontrar y crear un perfil en la red social (Hsu, 2012).

Por lo tanto, es hora de que los hoteles tomen ventaja de las oportunidades que ofrece Facebook (Treadaway y Smith, 2010) ya que la rápida evolución puede cambiar la red social. En la tabla 3 se citan las oportunidades que puede ofrecer a un hotel.

**Tabla 3. Oportunidades que ofrece Facebook**

Oportunidades
(1) <i>Marketing</i> viral. (2) Desarrollo de negocios, publicidad y venta. (3) Comunicación de salida por medio de contenidos publicados. (4) Gestión de reclamaciones. (5) Publicaciones con feedback positivo. (6) Conexión con comunidad de seguidores de la marca. (7) Testimonios de recomendación por parte de usuarios.

**Fuente: Elaboración Propia**

Los hoteles pueden utilizar Facebook seleccionando funciones apropiadas o una combinación de todas las funciones que ofrece esta red social. Facebook posee funciones que permiten el *marketing online* (Holzner, 2009). La descripción de estas funciones se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4. Funcionalidad de Facebook para marketing online y marketing viral**

Funciones de Facebook	Funcionalidad para <i>marketing</i>
<b>Funciones principales</b>	
<b>Perfil</b>	Establecer presencia en Facebook: compartir información de la empresa, productos y servicios; comunicar y compartir mensajes de promoción de marca; establecer las distinciones del negocio; reforzar la imagen de la marca usando logos como foto de perfil; establecer conexiones de red a otras redes sociales y/o páginas web.
<b>Muro</b>	Compartir información de la empresa, productos y servicios; comunicar y compartir mensajes de promoción de marca; expandir la red; obtener feedback en comentarios. Establecer conexiones de red a través de enlaces y la opción “me gusta” con clics que aparecen en la página de todos los amigos.
<b>Grupos</b>	Comunicar y compartir mensajes de promoción de marca; participar en discusiones sobre intereses comunes; identificar y conectar con un nicho de mercado para compartir intereses específicos.
<b>Eventos</b>	Comunicar y compartir mensajes de promoción de marca; influenciar en el interés de los usuarios sobre eventos patrocinados; fomentar el intercambio y participación de los grupos.
<b>Facebook Ads</b>	Publicar contenidos que llegan a un público objetivo específico, el cual puede ser segmentado según lo desee el usuario.
<b>Encuestas</b>	Realizar un seguimiento de la actividad de la página, del crecimiento de la red y del intercambio de mensajes de promoción de la marca.
<b>Aplicaciones</b>	Facilitar las promociones, la comunicación interactiva y el intercambio de mensajes de promoción de la marca.



Funciones de apoyo	
<b>Estadísticas</b>	Conocer las tendencias de comportamiento de los clientes, la actividad de la página, el alcance global y la conectividad.
<b>Comunicados de noticias</b>	Conocer sobre Facebook y la evolución de la comunidad de Facebook, así como sobre intereses comerciales.
<b>Solicitud de oradores</b>	Solicitar oradores para seminarios o reuniones en las empresas u organizaciones para discutir acerca de Facebook y sus funciones de comercialización.
<b>Centro de ayuda</b>	Obtener asistencia para el entendimiento y uso de las funciones de Facebook así como solución de problemas.
<b>Personalización de la red</b>	Buscar e identificar parámetros en la conexión de red para acceder a mercados objetivo.
<b>Opciones de idioma</b>	Conectar con un mercado objetivo a través de un lenguaje en común y características culturales similares.
<b>Conexión móvil</b>	Permitir conexión de Facebook vía Internet móvil.

**Fuente: Elaboración Propia**

Las funciones de Facebook incluyen funciones principales y funciones de apoyo. Las funciones principales proporcionan la primordial funcionalidad de *marketing online* para las empresas y negocios (Hsu, 2012). Una de las más efectivas es la publicidad por la red social o Facebook Ads, ya que permite por medio de publicar un contenido preferiblemente con una imagen, segmentarlo específicamente al público objetivo que desee la empresa, es el único servicio de Facebook que es de pago, pero bastante rentable para el empresario, ya que únicamente se paga por clic que se da a la publicación (Dunay et al., 2010).

Todas estas funciones abarcan los métodos a través de los cuales los hoteles pueden usar Facebook para encontrar y entender las necesidades, conectar y crear una red con el mercado objetivo, compartir información sobre el hotel incluyendo sus servicios, comunicar mensajes para promocionar la marca, e influenciar a los usuarios en su red para que difundan los mensajes.

Por otro lado, las funciones de apoyo proporcionan asistencia en el uso de las funciones principales de Facebook a través de la opción de solicitar un orador para entrenar a los gerentes de hotel y sus trabajadores o a través del centro de ayuda. Las funciones de apoyo también ofrecen opciones de personalización como opciones de lenguaje, selección de los parámetros de la red, y la conectividad móvil (Hsu, 2012).

Para usar Facebook de una forma efectiva, las empresas deben adoptar estrategias enfocadas en entender las funciones de la red social, elegir las opciones que concuerden con los objetivos que se tienen en referencia a *marketing online*, establecer una medida de éxito, y establecer conexiones con la red social que constituye el mercado objetivo (Dunay et al., 2010). Ya que, el uso de Facebook como una estrategia de *marketing online* o *marketing* viral asegura el logro de objetivos específicos (Hsu, 2012).

A partir de lo expuesto, en este trabajo se postula que el uso de las redes sociales y, en concreto, la red social Facebook, mejora la opinión que los clientes tienen sobre el hotel, actuando como una poderosa herramienta de *marketing*. Para comprobar la

hipótesis se realizará un estudio comparativo utilizando el *benchmarking*, (ver anexo 2 donde se muestra la metodología utilizada para la revisión de la literatura).

### 3. DEFINICION DE METODOLOGIA

#### 3.1. Caracterización y tipología del benchmarking

El concepto de *benchmarking* se hizo popular en EE. UU., donde fue empleado en la gestión de empresas industriales en los años sesenta, pero alcanza su cima a finales los años setenta (Leiva, 2003). De todas formas, no fue hasta avanzada la época de los 90 cuando su utilización comenzó a estar más extendida (Leiva, 2003). Y aún de forma puntual y no planificada, la mayoría de las empresas ha practicado alguna de estas actividades (Leiva, 2003, Intxaurburu y Ochoa, 2005). Diversos estudios apuntan a un incremento importante en los beneficios tras el primer año de aplicación de esta técnica como reportan empresas como Ford, IBM, Motorola, entre otras (Bartol y Martin, 1994).

El compromiso claro de la gerencia y del equipo de trabajo es básico en la correcta aplicación del *benchmarking* (Zhang et al., 2012). Es un proceso que está centrado dentro de los límites de la legalidad y de la ética, se trata de un acuerdo entre organizaciones para conseguir un beneficio mutuo compartiendo información acerca de los resultados que han obtenido en el desarrollo de su trabajo diario (Leiva, 2003).

Por lo tanto, el éxito de esta técnica es debido a su característica inherente de ser un proceso de intercambio de conocimiento y de motivación que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización, ya que consigue una comparación tanto de productos como servicios. Además, es capaz de fomentar las relaciones entre gerentes y empleados haciéndoles pensar en términos de medidas y prácticas de desempeño para incrementar la rentabilidad de la empresa.

El *benchmarking* es una técnica muy utilizada actualmente por las empresas ya que es un punto de referencia sobre el cual las mismas comparan algunas de sus áreas para obtener información que pueda servir para mejorar el rendimiento de la organización. En la tabla 5 se presenta información sintetizada sobre la definición del concepto desde el punto de vista de varios autores.

**Tabla 5. Definición del concepto de benchmarking en la literatura**

AUTOR	DEFINICION
Camp (1989)	"Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente".
Codling (1992)	"Es la técnica más poderosa para sacar ventaja, y mantenerla, en lo concerniente a la competitividad. El objetivo permanente es conseguir una actuación claramente mejor que los demás".
Andersen y Pettersen (1996)	"Es el proceso continuo y estructurado de medir y comparar un proceso de la propia empresa contra procesos similares de las organizaciones líderes, para obtener información que ayude a identificar e implementar mejoras".
Wöber (2001)	"Procedimiento sistemático de medición comparativa con el objetivo de lograr la mejora continua de la organización".
Spendolini (2005)	"Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales".

**Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores**

En este trabajo se utiliza el concepto como el proceso continuo y sistemático diseñado para comparar los productos, servicios y procesos de una organización contra los de sus competidores directos o empresas exitosas con el fin de conseguir información para realizar mejoras e incrementar el rendimiento de la misma, como síntesis de las definiciones y usos anteriormente expuestos.

### 3.2. Justificación del uso del benchmarking

El propósito del *benchmarking* deriva de la necesidad de definir objetivos razonables y conseguir la mejora continua. Por lo que un estudio de esta técnica puede tener básicamente cuatro objetivos clave: 1) conocer las características de los productos y servicios de la empresa con la que se quiera realizar la comparación que afectan favorablemente al consumidor o cliente (Intxaurburu y Ochoa, 2005), 2) detectar los mejores procesos productivos y administrativos que puedan incorporarse a la organización para hacerla más competitiva (Intxaurburu y Ochoa, 2005), 3) cuantificar las diferencias entre el rendimiento de la empresa con la que se aplica la comparación y el rendimiento de las mejores empresas a nivel mundial (Dragolea y Cotirlea, 2009) y 4) recopilar la información necesaria para hacer un proceso de reingeniería, e implementar nuevas medidas de desempeño para incorporarlas en las metas y objetivos de la organización y así reposicionar a la misma (Intxaurburu y Ochoa, 2005).

Una distinción que se hace en la literatura es la diferencia entre el *benchmarking* interno y externo (Camp, 1989; Spendolini, 1992, Wöber, 2001). Sin embargo, como se muestra en la Tabla 6, es posible distinguir tres tipos más de esta técnica de acuerdo con su enfoque y metodología aplicada para la comparación. (Andersen y Pettersen, 1996)

**Tabla 6. Tipos de benchmarking**

Enfoque	Alcance	Objetivos	Ventajas	Desventajas	
<b>Benchmarking Interno</b>	Funciones, departamentos, proyectos, negocios en la misma empresa o grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar competitividad.</li> <li>• Estimular la mejora continua.</li> <li>• Mejorar la eficiencia económica.</li> <li>• Encontrar un sistema efectivo de recompensa al empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje, cultura, mecanismos y sistemas similares.</li> <li>• Facilidad de acceso a los datos.</li> <li>• Comunicaciones existentes.</li> <li>• Retornos relativamente rápidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría inhibir enfoque externo y fomentar la autocomplacencia.</li> <li>• Posiblemente resultados en los retornos que no son los más adecuados.</li> </ul>	
<b>Benchmarking Externo</b>	<b>Genérico</b>	Cualquier organización independiente del sector o ubicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las mejores prácticas de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de avances.</li> <li>• Ampliar la perspectiva empresarial.</li> <li>• Estimular el reto.</li> <li>• Menos sensible a las reservas éticas y políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativamente difícil acceder a los datos.</li> <li>• Cambio en las implicaciones es mayor.</li> <li>• Perfil más alto.</li> </ul>
	<b>Competitivo</b>	Competidores directos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del rendimiento, objetivos, estrategias y programas de los competidores.</li> <li>• Identificación de las mejores prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y restricciones similares.</li> <li>• Relativa facilidad para el acceso de datos.</li> <li>• Amenaza relativamente baja.</li> <li>• Ayuda a superar complacencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas del sector podrían frenar la creatividad.</li> <li>• Consideraciones legales, éticas y políticas.</li> </ul>
	<b>Funcional</b>	Sector o industria igual o similar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar estrategias y programas del sector.</li> <li>• Difundir información sobre las mejores prácticas.</li> <li>• Definir programas de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de la industria son más fáciles de evaluar.</li> <li>• Relativa facilidad de acceso a datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más difícil derivar recomendaciones concretas.</li> <li>• Datos también accesibles para competidores.</li> </ul>

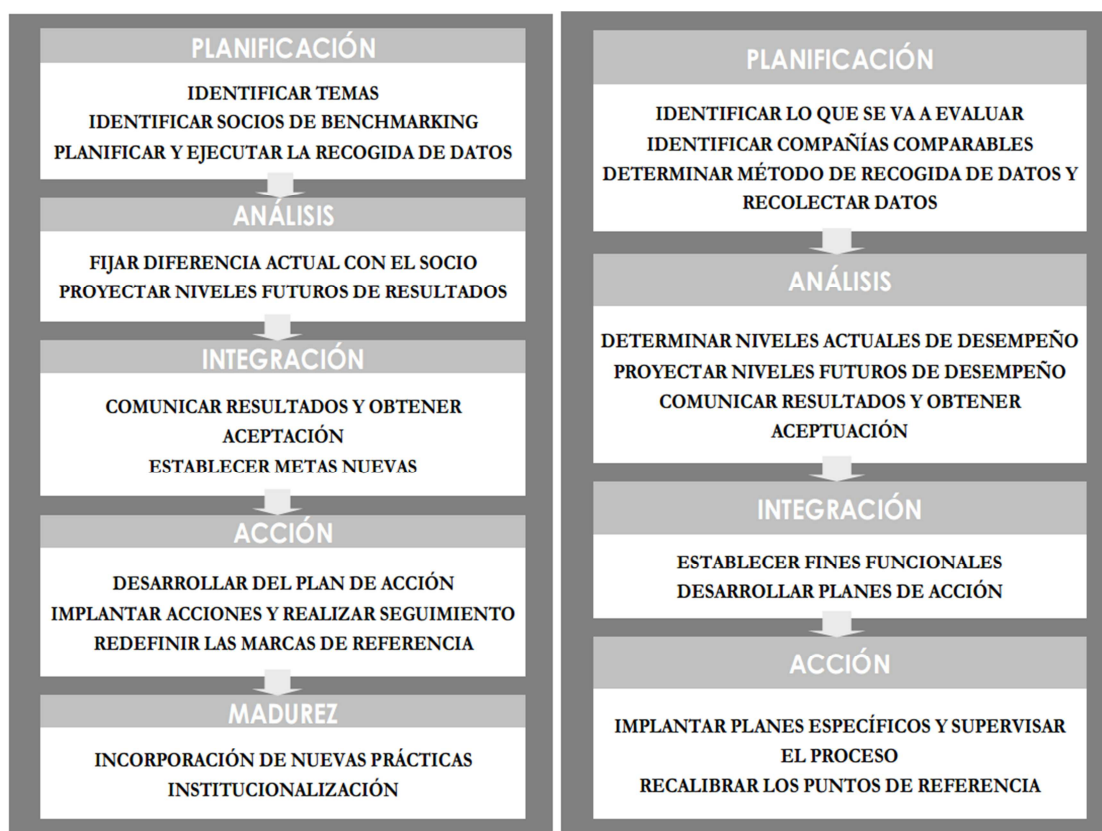
Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

### 3.3. Desarrollo del proceso de benchmarking

Actualmente existen un gran número de autores que desarrollaron el proceso de *benchmarking* a su manera, pero todos bajo la base del primer modelo diseñado por Robert C. Camp (1989) y que años más tarde, el mismo ajustaría para aplicarlo por primera vez en Xerox Company como se mencionó anteriormente

El proceso propuesto por Camp (1989) incorpora diez pasos en sus cuatro primeras fases, al igual que el proceso desarrollado en Xerox, pero en el primer caso en la última etapa, el proceso llega a su etapa de maduración como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Procesos de benchmarking de Camp y Xerox



Fuente: Leiva (2003)

Camp (1993) menciona que los más importantes son los tres primeros pasos: identificar lo evaluado comparativamente, quien va a ser evaluado y que fuentes conseguir con la información. Estas fases determinan la ejecución de las etapas posteriores.

Así mismo, el último paso también resulta de vital importancia. (Camp, 1993). La compañía a principios de los 1990s reajustaba una vez al año el área de fabricación; y el *marketing* o ventas una vez cada tres años. (Leiva, 2003)

#### 4. APLICACIÓN: ANALISIS DE BENCHMARKING EN EL SECTOR HOTELERO

El *benchmarking* es una herramienta que puede ser utilizada en cualquier tipo de empresa. Su proceso no debe ser único, puesto que se ha modelado la evaluación comparativa durante más de diez años adaptándose a las características de cada compañía. (Spendolini, 1992). En este caso, debido a que el trabajo está relacionado con la industria hotelera vamos a tomar el aplicado a las organizaciones turísticas como punto de referencia.

El *benchmarking* en turismo se puede clasificar en tres grandes grupos, negocios con fines de lucro, sin fines de lucro y de destino (Wöber, 2001), como se refleja en la tabla 7.

**Tabla 7. Clasificación benchmarking en turismo**

<b>Benchmarking de negocios con fines de lucro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Proveedores de alojamiento (hoteles, moteles, lugares de cama y desayuno, pensiones, campamentos, etc.)</li> <li>b. Restaurantes.</li> <li>c. Operadores turísticos y agencias de viajes.</li> <li>d. Aerolíneas.</li> <li>e. Otros proveedores de negocios orientados a los beneficios.</li> </ul>
<b>Benchmarking de negocios sin fines de lucro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organizaciones nacionales o regionales del turismo.</li> <li>b. Atracciones operadas por autoridades públicas u otras formas de organizaciones sin fines de lucro.</li> </ul>
<b>Benchmarking de destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Benchmarking</i> nacional.</li> <li>b. <i>Benchmarking</i> regional.</li> <li>c. <i>Benchmarking</i> local (rural o urbano).</li> </ul>

**Fuente: Wöber (2001)**

Aunque el *benchmarking* se ha establecido tanto en la cultura de las industrias manufactureras como en las de servicios, pocas investigaciones se han llevado a cabo para las empresas turísticas con el fin de analizar su posición competitiva. (Kozak, 2002). Los pocos ejemplos que existen sobre evaluación comparativa dentro del turismo son los relacionados con hoteles. La mayoría de estos estudios se han centrado en la evaluación de la satisfacción del cliente como una medida de calidad de los resultados. (Johns et al., 1996, 1997; Morey and Dittman, 2003)

Sin embargo, las empresas hoteleras no pueden lograr la satisfacción del cliente sin adquirir los conocimientos sobre la posición competitiva de los hoteles en el mercado cambiante y sin tomar en cuenta la oportunidad de mejora continua de los servicios. (Min et al., 2002).

Un proceso de *benchmarking* exitoso puede mejorar el rendimiento del servicio en un 60 por ciento en menos de un año. (Harrington and Harrington, 1996). No obstante, la aplicación de *benchmarking* al sector servicios es un reto debido a la naturaleza intangible de la calidad del servicio y la falta de estándares universales de servicios. (Min et al., 2002)

La aplicación del *benchmarking* en las organizaciones hoteleras consiste en cuatro pasos: 1) identificar y priorizar atributos de servicio al cliente que influyen en la percepción de la calidad del servicio del cliente (Min et al., 2002), 2) desarrollar indicadores de servicio como estándares de desempeño (Min et al., 2002), 3) identificar las mejores prácticas en hoteles y compararlas con la propia organización

(Min et al., 2002) y 4) desarrollar un plan estratégico para mejorar continuamente el servicio. (Camp, 1989; Balm, 1992; Min and Min, 1996).

#### 4.1. Selección de la muestra

Para realizar este estudio se seleccionaron los diez mejores y diez peores hoteles en España de acuerdo a la categoría (5, 4 y 3 estrellas). Los mejores hoteles de 5 y 4 estrellas se tomaron de los Traveler Choice 2014 de la página web de viajes TripAdvisor. Los mejores hoteles de 3 estrellas y los peores hoteles de cada categoría se tomaron realizando búsquedas en la misma web de viajes. (Tablas 8 y 9)

**Tabla 8. Selección de mejores hoteles españoles**

Los Mejores Hoteles		
	Hoteles	Ubicación
Hoteles 5 estrellas	Alma Barcelona Seaside Grand Hotel Residencia Valbusenda Resort Finca Prats Hotel Hotel Maria Cristina Gran Hotel La Perla El Palace Hotel Hotel Botánico & The Oriental Spa Garden Protur Biomar Gran Hotel & Spa Finca Cortesin Hotel	Barcelona Maspalomas Toro Lleida Donostia-San Sebastián Pamplona Barcelona Puerto de La Cruz Sa Coma Casares
Hoteles 4 estrellas	Hotel Primero Primera A Quinta da Auga Castillo Gorraiz Hotel Tinas de Pechón Hotel Illa d'Or Cordial Mogán Playa Hotel Montecarlo Riviera Beachotel AlmaPamplona Muga de Beloso Nautilus Lanzarote	Barcelona Santiago de Compostela Pamplona Cantabria Mallorca Gran Canaria Barcelona Benidorm Pamplona Lanzarote
Hoteles 3 estrellas	Hotel Villa Singala Hacienda de San Rafael Hotel Ses Sucreres Santa Isabel La Real Hotel Sorolla Centro Apartamentos Taboga Aqua Hotel Bertran Hotel Villa Guadalupe Hacienda San Jorge Hotel Gran Sol Ibiza	Mallorca Sevilla Menorca Granada Valencia Gran Canaria Girona Málaga La Palma Ibiza

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9. Selección de los peores hoteles españoles**

Los Peores Hoteles		
Hoteles		Ubicación
<b>Hoteles 5 estrellas</b>	EME Catedral Hotel Guadalpin Suites Incosol Hotel & Spa Miguel Angel Hotel Monte Picayo Hotel Puzol Mas Passamaner Gran Hotel Las Dunas Beach Hotel & Spa Cristina Las Palmas Hotel Hotel Cortijo Soto Real	Sevilla Marbella Marbella Madrid Valencia Tarragona Huesca Málaga Gran Canarias Sevilla
<b>Hoteles 4 estrellas</b>	FERGUS Style Torre Azul SPA Eugenia Hotel Angelbel Park Celuisma Torrelavega Hotel Aida Nuestra Señora del Rocío Hai Sada Marina AM Torreluz Mojacar Beach Hotel de Apartamentos Concordia Playa	Mallorca Girona Girona Cantabria Torrejón de Ardoz Andalucía A Coruña Almería Almería Tenerife
<b>Hoteles 3 estrellas</b>	Son Trasco Marina 2 Torrevieja Internacional Calabria House Hotel El Pedregal Hotel Egatur Libertad Hotel Partner Boadilla Palacio Apartamentos Monachil Caleta del Sol Hotel Amberes Eureka	Mallorca Alicante Barcelona Llanes Pontevedra Madrid Granada Fuerteventura Madrid Andorra

**Fuente: Elaboración Propia**

A partir de la selección de los mejores y peores hoteles españoles según la categoría, se realizó un estudio de *benchmarking* para comparar el uso que le dan a la red social Facebook como herramienta de *marketing online*.

El estudio de *benchmarking* se realizó tomando en consideración los aspectos más importantes de una página de empresa en la red social Facebook, evaluando a cada uno de los hoteles en las categorías: información, comunidad online, interacción con *fans*, imagen de la marca y enlaces (ver Anexo 1).

Para el estudio también se tomaron en cuenta las valoraciones dadas por los clientes en la web Tripadvisor de cada hotel, un total que en la página se presenta como porcentaje y en la práctica del estudio para facilidad de comparación se tomó en base a 10 puntos.

Una vez realizado el estudio de *benchmarking* en cada una de las categorías, se presentan los resultados obtenidos con un análisis de cada una de las variables evaluadas.



## 5. ANALISIS DE RESULTADOS

### 5.1. Información en el perfil

En Facebook se puede personalizar la dirección web de una página mediante la selección de un nombre de usuario único. De manera que cuando un usuario entre en la página de una marca, este nombre aparecerá en la barra de navegación después de “https://www.facebook.com/” (Facebook, 2014). Como se puede ver en la tabla 10, de la categoría de los mejores hoteles 5 estrellas, el hotel Alma Barcelona y el Finca Prats son los únicos que no tienen un nombre de usuario definido por lo que el resto de hoteles toman ventaja y dan una mayor personificación a su marca. En la categoría de los mejores 4 estrellas (tabla 11), el hoteles Tinias de Pechón tampoco presenta nombre de usuario y en los 3 estrellas únicamente los hoteles Santa Isabel La Real, Hotel Villa Guadalupe y Hotel Gran Sol Ibiza lo contienen (tabla 12). Importante resaltar también que en la categoría 5 estrellas todos los hoteles tienen cuenta de Facebook, mientras que en las categorías 4 y 3 estrellas el Riviera Beach Hotel y los Apartamentos Taboga respectivamente no están dados de alta en la red social.

En referencia a los peores hoteles la presencia en la red social es menor por lo que va en relación con las valoraciones de los clientes en Tripadvisor. En el caso de los hoteles 5 estrellas como se muestra en la tabla 13, los que tienen cuenta en Facebook presentan el nombre de usuario pero cuatro de ellos no están ni siquiera dados de alta en la red social. Y mientras baja la categoría la situación empeora ya que en el caso de la categoría 4 estrellas (tabla 14), únicamente el Eugenia Hotel y el Monjacar Beach Hotel tienen cuenta en la red social, y en la categoría 3 estrellas, ninguno está dado de alta. Por medio de Facebook podrían dar mayor presencia y calidad a la marca, además de tener una relación más directa con los clientes, que podrían dar opiniones de mejora que serían de gran beneficio para estos hoteles.

Todos los hoteles que se encuentran en las categorías de los mejores muestran información básica en su página de Facebook como la ubicación, teléfono y descripción del hotel, pero hay otros datos de información importantes que no todos presentan como email de reservas e información donde el único que presenta ambos es el Seaside Grand Hotel Residencia, mientras que los demás presentan solo alguno de los dos, o como en el caso del Hotel Finca Prats y El Palace Hotel de la categoría 5 estrellas, el Hotel Cordial Mogan Playa, AlmaPamplona y Nautilus Lanzarote de la categoría 4 estrellas y el Hotel Villa Singala y el Aqua Hotel de los 3 estrellas, que no muestran ninguno.

**Tabla 10. Benchmarking de los mejores hoteles 5 estrellas**

Mejores Hoteles 5 estrellas											
Características		Alma Barcelona	Seaside Grand Hotel	Valbusenda Resort	Finca Prats Hotel	Hotel María Cristina	Gran Hotel La Perla	El Palace Hotel	Hotel Botánico & The Oriental	Protur Biomar	Finca Cortesin Hotel
Información	Nombre de usuario		*	*		*	*	*	*	*	*
	Ubicación	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Teléfono	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Correo para información		*				*		*	*	*
	Correo para reservaciones	*	*	*		*					
	Descripción del hotel	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Información certificado medioambiental										
Comunidad online	Fans	505	1207	11214	799	2890	678	2570	11231	1169	2896
	Comparten publicaciones	55	84	153	33	137	22	111	178	64	204
	Tasa de engagement	4,05%	2,92%	1,14%	3,35%	2,97%	3,09%	4,36%	1,89%	5,98%	7,03%
Interacción con fans	Publicaciones por semana	0.41	0.99	3.00	1.50	4.00	4.00	6.55	3.00	1.48	4.0
	Llamadas a la acción	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Imagen de la marca	Foto de perfil	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Foto de portada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Fotos de servicios e instalaciones del hotel	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Fotos de eventos				*	*	*	*	*	*	*
	Videos servicios y áreas del hotel	*						*	*	*	
	Videos de eventos	*			*				*		
Enlaces	Página Web del Hotel	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Reservaciones	*							*	*	*
	Traveler Review (Tripadvisor)		*		*		*	*		*	*
	Foursquare	*	*				*	*		*	
	Twitter	*		*					*		*
	YouTube						*		*		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. Benchmarking de los mejores hoteles 4 estrellas**

Mejores Hoteles 4 estrellas											
Características		Hotel Primero Primera	A Quinta da Auga	Castillo Gorraiz Hotel	Tinas de Pechón	Hotel Illa d'Or	Cordial Mogán Playa	Hotel Montecarlo	Riviera Beachotel	Alma Pamplona	Nautilus Lanzarote
Información	Nombre de usuario	*	*	*		*	*	*		*	*
	Ubicación	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Teléfono	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Correo para información	*			*	*		*			
	Correo para reservaciones		*	*							
	Descripción del hotel	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Información sobre certificado medioambiental										
Comunidad online	Fans	11214	5608	2150	359	764	3908	205		1121	742
	Comparten publicaciones	153	299	25	2	72	363	42		14	108
	Tasa de engagement	0,64%	3,68%	1,11%	0,56%	9,42%	9,29%	20,49%		1,25%	14,56%
Interacción con fans	Publicaciones por semana	3,55	7,15	0,9	1,02	2,04	2,04	7,85		3,55	8,01
	Llamadas a la acción	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta		Baja	Baja
Imagen de la marca	Foto de perfil	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Foto de portada	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Fotos de servicios e instalaciones del hotel	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Fotos de eventos	*	*	*		*	*	*		*	*
	Videos servicios y áreas del hotel		*		*	*		*			*
	Videos de eventos										
Enlaces	Página Web del Hotel	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Reservaciones										
	Traveler Review (Tripadvisor)		*	*		*	*	*			*
	Foursquare		*					*			
	Twitter	*	*	*							*
	YouTube		*	*							

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 12. Benchmarking de los mejores hoteles 3 estrellas**

Mejores Hoteles 3 estrellas											
Características		Hotel Villa Singala	Hacienda de San Rafael	Hotel Ses Sucreres	Santa Isabel La Real	Hotel Sorolla Centro	Apartamentos Taboga	Aqua Hotel Bertran	Villa Guadalupe	Hacienda San Jorge	Hotel Gran Sol Ibiza
Información	Nombre de usuario				*				*		*
	Ubicación	*	*	*	*	*		*	*	*	*
	Teléfono	*	*	*	*	*		*	*	*	*
	Correo para información		*	*	*				*		*
	Correo para reservas					*				*	
	Descripción del hotel		*	*	*	*			*	*	*
	Información sobre certificado medioambiental										
Comunidad online	Fans	55	424	533	1152	144		114	942	371	2091
	Comparten publicaciones	1	95	46	19	7		0	36	7	6
	Tasa de engagement	1,82%	22,41%	8,63%	1,65%	4,86%		0%	3,82%	1,89%	0,29%
Interacción con fans	Publicaciones por semana	0	0,74	7,04	1,02	1,41		0	4,02	0,8	1,02
	Llamadas a la acción	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta		Nula	Baja	Baja	Baja
Imagen de la marca	Foto de perfil	*	*	*	*	*			*	*	*
	Foto de portada		*	*	*	*			*	*	*
	Fotos de servicios e instalaciones del hotel		*	*	*	*			*	*	*
	Fotos de eventos		*						*	*	*
	Videos servicios y áreas del hotel			*		*			*	*	
	Videos de eventos								*	*	
Enlaces	Página Web del Hotel	*	*	*	*	*			*	*	*
	Reservas		*			*			*		*
	Traveler Review (Tripadvisor)		*	*	*				*	*	*
	Foursquare			*	*						
	Twitter				*				*		
	YouTube										

**Fuente: Elaboración propia**

En el caso de los peores hoteles, todos los hoteles 5 estrellas, como se muestra en la tabla 13, presentan ubicación, teléfono y descripción, y en el caso de los 4 estrellas el Eugenia Hotel no presenta descripción, el cual es un dato básico y que se debe mostrar siempre (tabla 14). En relación al correo, el hotel 5 estrellas Cristina Las Palmas y el hotel 4 estrellas Monjacar Beach no presentan ni correo de información ni de reservaciones. Es importante colocar un email tanto de reservas como de información para que los usuarios tengan la opción de comunicarse por otro medio, mientras más información se presente al usuario más facilidad habrá en la comunicación. El contenido facilita las relaciones con los clientes introduciendo el hotel para desarrollar familiaridad (Zarella, 2009).

El impacto del crecimiento del turismo a nivel mundial sobre la importancia del medio ambiente se ha convertido en un tema de vital importancia dentro del sector hotelero y de restauración (Berezan et al., 2013). Con el crecimiento de la concienciación por parte de los consumidores, las prácticas sostenibles pueden llegar a ser importantes para los viajeros a la hora de elegir un hotel (Tzschentke, 2008). Estudios recientes sugieren que implementar prácticas sostenibles es cada vez más importante en la competitividad entre hoteles (Ogbeide, 2012). De hecho, los clientes ahora esperan atributos medioambientales en los hoteles (Robinot y Giannelloni, 2010). Robinot y Giannelloni además mencionan que, debido a esta expectativa, es importante para los hoteles mantener iniciativas medioambientales. Y ya que se ha convertido en un dato de gran importancia para los consumidores a la hora de elegir su destino de alojamiento, es importante que estos datos aparezcan entre la información de la página de Facebook ya que aportaría ventaja frente a la competencia, en el caso de los hoteles estudiados, ninguno ofrece esta importante información.

**Tabla 13. Benchmarking de los peores hoteles 5 estrellas**

Peores Hoteles 5 estrellas											
Características		EME Catedral Hotel	Guadalpin Suites	Incosol Hotel & Spa	Miguel Angel Hotel	Monte Picayo Hotel	Mas Passamaner	Gran Hotel	Las Dunas Beach	Cristina Las Palmas	Hotel Cortijo Soto Real
Información	Nombre de usuario	*	*	*	*		*				
	Ubicación	*	*	*	*		*			*	
	Teléfono	*	*	*	*		*			*	
	Correo para información	*		*	*		*				
	Correo para reservaciones		*								
	Descripción del hotel	*	*	*	*		*			*	
	Información sobre certificado medioambiental										
Comunidad online	Fans	5686	56	475	990		1186			505	
	Comparten publicaciones	267	1	1	85		82			48	
	Tasa de engagement	4.7%	1.79%	0.21%	8.59%		6.91%			7.13%	
Interacción con fans	Publicaciones por semana	27.05	0	0	4.02		7.02			0	
	Llamadas a la acción	Baja	Baja	Baja	Baja		Alta			Baja	
Imagen de la marca	Foto de perfil	*	*	*	*		*			*	
	Foto de portada	*	*	*	*		*			*	
	Fotos de servicios e instalaciones del hotel	*	*	*	*		*			*	
	Fotos de eventos	*			*		*				
	Vídeos servicios y áreas del hotel	*			*						
	Vídeos de eventos	*					*				
Enlaces	Página Web del Hotel	*	*	*	*		*			*	
	Reservaciones			*			*				
	Traveler Review (Tripadvisor)										
	Foursquare									*	
	Twitter	*					*				
	YouTube	*					*				

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 14. Benchmarking de los peores hoteles 4 estrellas**

Peores Hoteles 4 estrellas											
Características		FERGUS Style Torre Azul SPA	Eugenia Hotel	Angelbel Park	Celuisma Torrelavega	Hotel Aida	Nuestra Señora del Rocío	Hai Sada Marina	AM Torreluz	Mojacar Beach Hotel	Concordia Playa
Información	Nombre de usuario									*	
	Ubicación		*							*	
	Teléfono		*							*	
	Correo para información										
	Correo para reservaciones									*	
	Descripción del hotel									*	
	Información sobre certificado medioambiental										
Comunidad online	Fans		271							36	
	Comparten publicaciones		1							1	
	Tasa de engagement		0.37%							2.78%	
Interacción con fans	Publicaciones por semana		0							0.94	
	Llamadas a la acción		Baja							Alta	
Imagen de la marca	Foto de perfil		*							*	
	Foto de portada		*							*	
	Fotos de servicios e instalaciones del hotel		*								
	Fotos de eventos		*								
	Vídeos servicios y áreas del hotel										
	Vídeos de eventos										
Enlaces	Página Web del Hotel		*							*	
	Reservaciones									*	
	Traveler Review (Tripadvisor)										
	Foursquare		*								
	Twitter										
	YouTube										

Fuente: Elaboración propia

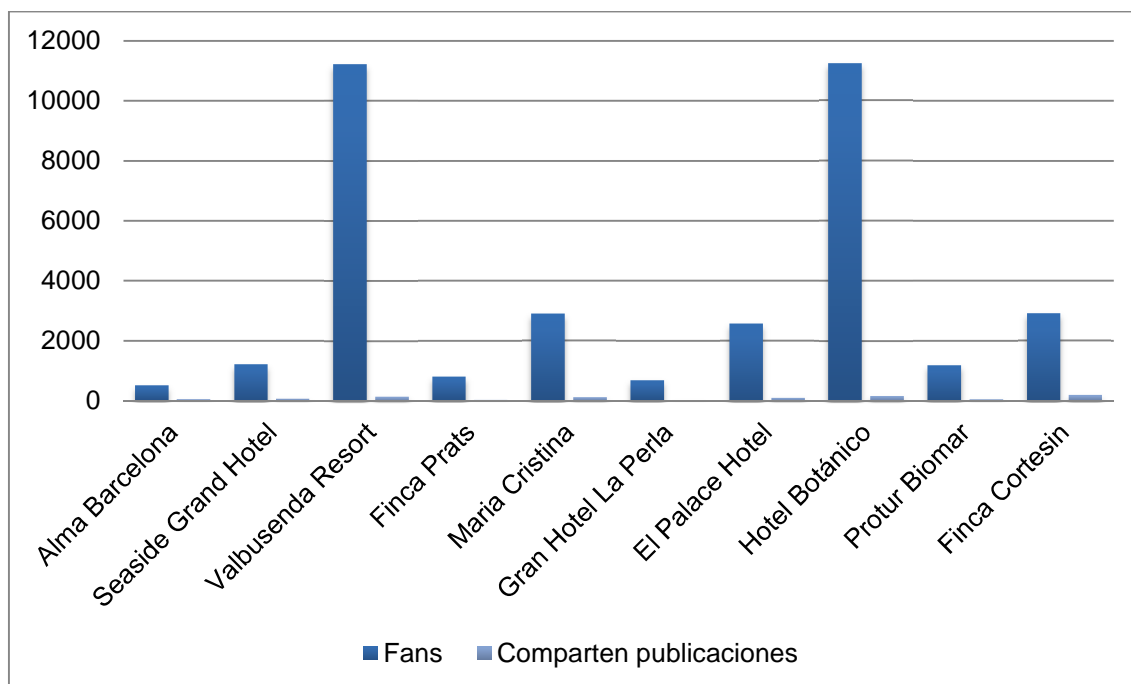
## 5.2. Comunidad online

Una comunidad de marca se refiere a "una comunidad especializada, no geográficamente unida, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre los admiradores de una marca" (Muniz y O'Guinn, 2001, p. 412). Debido a que las comunidades de marca en Internet se han vuelto cada vez más populares, los empresarios utilizan con frecuencia el término "comunidad" como palabra de moda en vez del termino tradicional "relación con" (McWilliam, 2000). Las empresas establecen sus comunidades de marca *online* con el propósito de fomentar la comunicación con los consumidores y ofrecer un lugar de encuentro para personas con ideas afines (Muniz y O'Guinn, 2001).

Facebook es actualmente el sitio más exitoso del mundo, con más de 1230 millones de usuarios (Facebook, 2014). Debido al gran número de usuarios en Facebook, muchas empresas lo utilizan como una plataforma para conectar con un gran grupo de consumidores existentes y potenciales, y como una herramienta importante para la gestión de la marca (Hsu, 2012). Por lo tanto, debido a que es el sitio de moda, mientras más grande sea la comunidad de una marca a más gente puede hacer llegar la información que quiera compartir en su página. Como podemos ver en el gráfico 1 el Hotel Valbusenda y el Hotel Botánico & The Oriental Spa Garden tienen una comunidad de más de 11 mil usuarios marcando una gran diferencia con el resto de los hoteles de su categoría. Pero es importante tomar en cuenta que el tamaño de la comunidad *online* por sí solo no aporta gran diferencia a una marca frente a otra, ya que no debe medirse como un dato aislado sino tomando en cuenta el número de "personas hablando de esto", que abarca al total de personas que comparten, le dan al botón "me gusta" o comentan las publicaciones de una página, y en esta categoría ningún de los hoteles presenta una buena relación entre las dos variables y en este caso la de casi todos los hoteles es nula en comparación con la cantidad de *fans* que presentan. Además, en comparación con las valoraciones de los clientes en Tripadvisor, vemos en la tabla 15, que así como todos los hoteles presentados en esta categoría tienen una valoración igual o mayor a 9 puntos, no son precisamente el Hotel Valbusenda y el Hotel Botánico & The Oriental Spa Garden los que presentan la mejor puntuación, en este caso es el Gran Hotel La Perla.



**Gráfico 1. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los mejores hoteles 5 estrellas**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 5 estrellas**

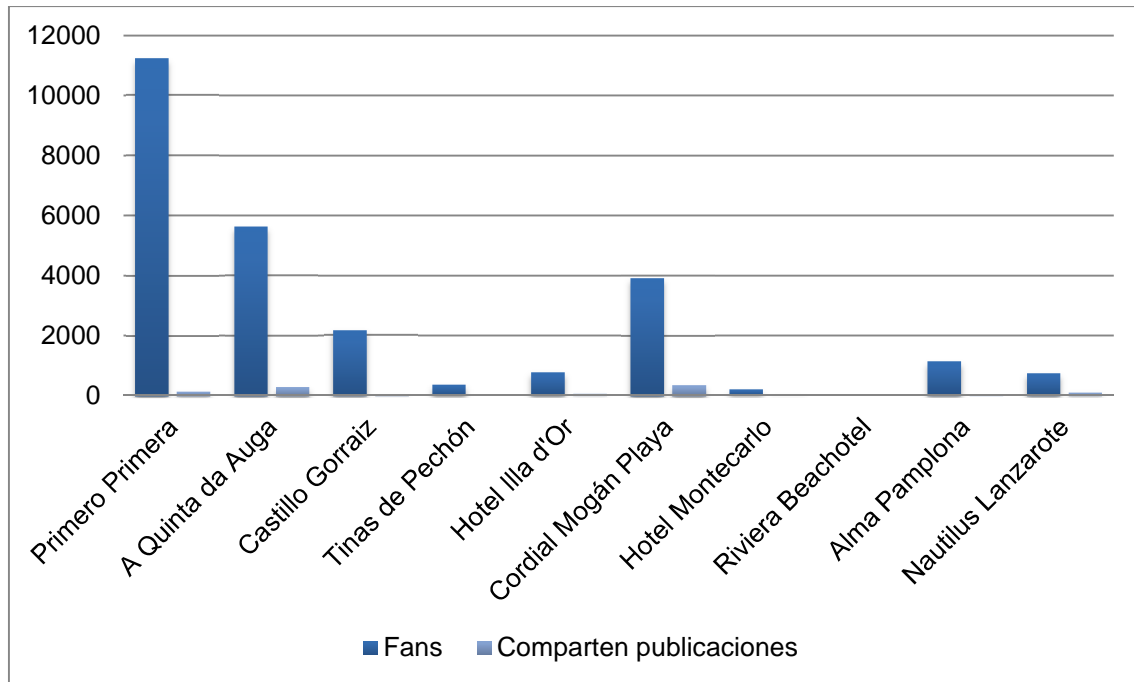
Valoraciones en Tripadvisor	
Hotel	Puntos
Alma Barcelona	9.5
Seaside Grand Hotel	9.4
Valbusenda Resort	9.2
Finca Prats	9.5
Hotel María Cristina	9.1
Gran Hotel La Perla	9.6
El Palace Hotel	9.1
Hotel Botánico	9
Protur Biomar	9.4
Finca Cortesin	9.4

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los mejores hoteles 4 estrellas, podemos ver en el gráfico 2 como el Hotel Primero Primera sobrepasa en número de *fans* al resto, pero al igual que en el caso anterior, la relación que presenta este hotel entre las dos variables no es buena, mientras que los hoteles Tinajas de Pechón, Hotel Illa d’Or, Hotel Montecarlo y Nautilus Lanzarote así como no tienen una gran cantidad de *fans*, presentan una mejor relación entre los seguidores y las personas que comparten sus publicaciones

lo que permite una mayor interacción con los usuarios y una mayor presencia de la marca. Ahora bien, en este caso, comparando con la tabla 16 en la que se muestran las valoraciones de los clientes en Tripadvisor, vemos que todos los hoteles están muy bien valorados, con puntuaciones por arriba de los 8 puntos y muy igualadas, donde vemos que así como el Hotel Castillo Gorraiz no es el que tiene mayor número de fans, tiene la mejor valoración, no obstante la misma no difiere mucho de la de los demás ya que todas son bastante positivas.

**Gráfico 2. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los mejores hoteles 4 estrellas**



Fuente: Elaboración propia

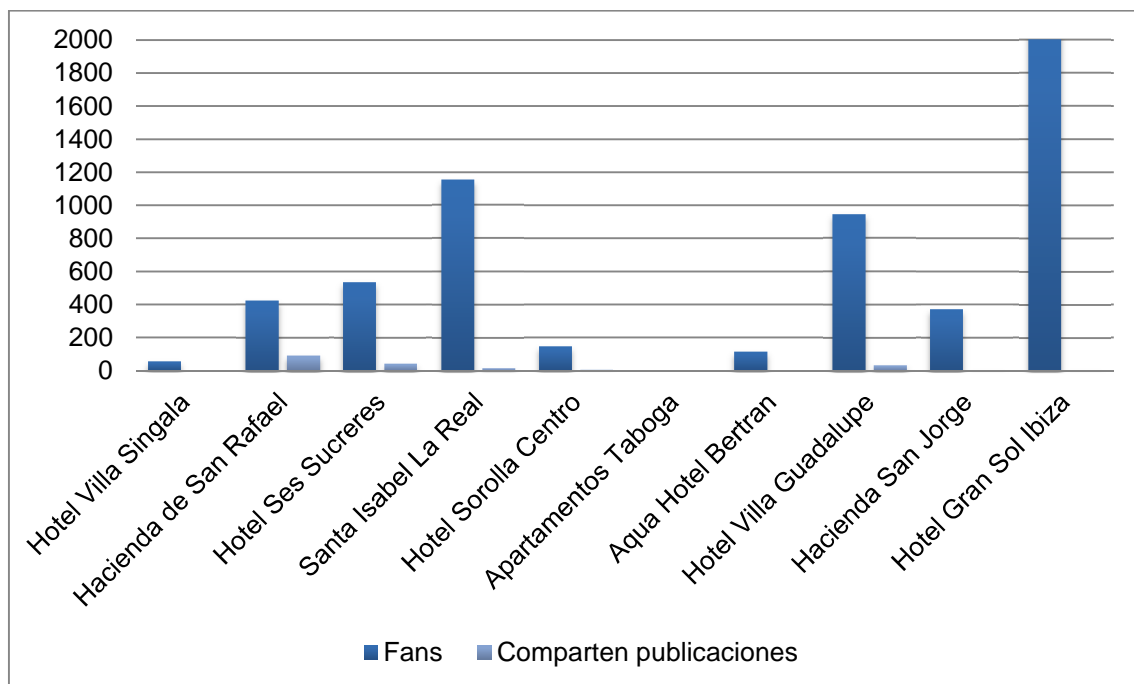
**Tabla 16. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 4 estrellas**

Valoraciones en Tripadvisor	
Hotel	Puntos
Primero Primera	9.5
A Quinta da Auga	9.4
Castillo Gorraiz	9.6
Tinas de Pechon	9.2
Hotel Illa d'Or	8.5
Cordial Mogan Playa	9.4
Hotel Montecarlo	9.5
Riviera Beachotel	9.4
Alma Pamplona	9.5
Nautilus Lanzarote	9.3

Fuente: Elaboración propia

En referencia a los mejores hoteles de la categoría 3 estrellas, como se muestra en el gráfico 3, el Hotel Gran Sol Ibiza resalta frente a los demás en cantidad de *fans*, pero presenta un valor en personas que comparten publicaciones casi nulo, por lo que no tiene una buena relación, en cambio, el Hotel Hacienda San Rafael, presenta una cantidad de *fans* considerable y además un gran número de personas que comparten las publicaciones de la marca, lo que hace que su presencia e interacción con los usuarios sea más activa. En comparación con las valoraciones de los clientes en Tripadvisor se puede ver en la tabla 17, que todos presentan una puntuación bastante alta, pero vemos que así como el Hotel Hacienda de San Rafael es el que presenta la mejor relación entre *fans* y personas que comparten publicaciones, es el de menor valoración respecto a los demás de su categoría, y el Hotel Gran Sol Ibiza que es el que presenta mayor cantidad de fans no es el que mejor puntuación tiene, no obstante, sigue siendo excelentes puntuaciones ya que está por encima de los 8 puntos.

**Gráfico 3. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los mejores hoteles 3 estrellas**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 3 estrellas**

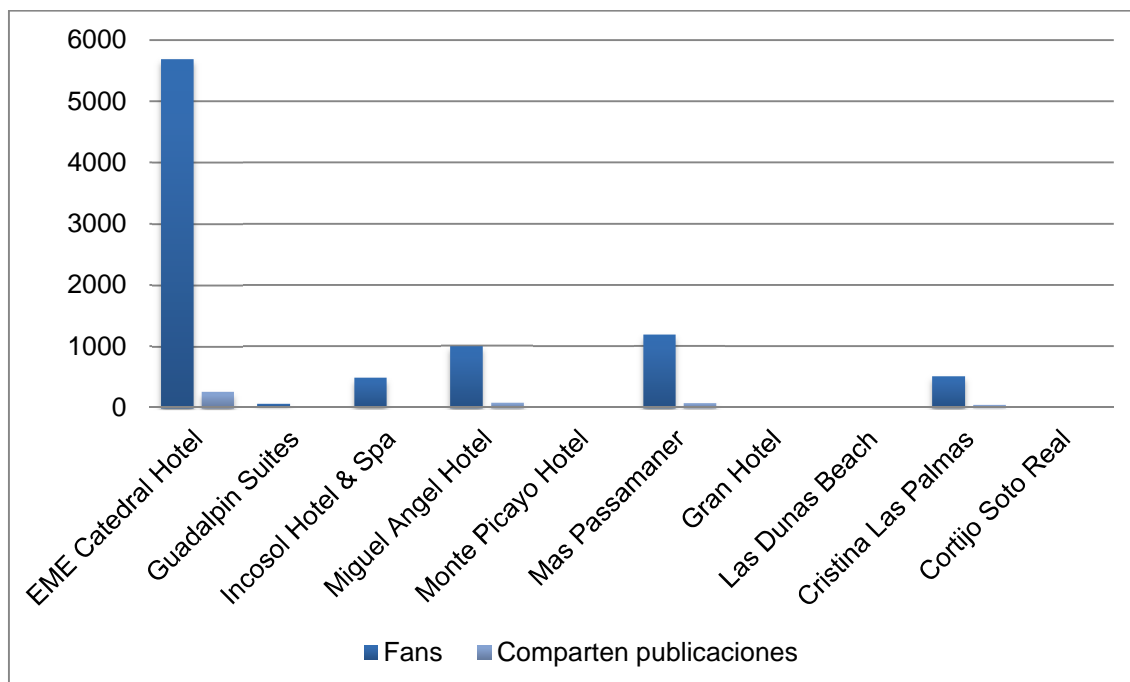
Valoraciones en Tripadvisor	
Hotel	Puntos
Hotel Villa Singala	10
Hacienda de San Rafael	8.8
Hotel Ses Sucreres	9.8
Santa Isabel La Real	9.4
Hotel Sorolla Centro	9.4
Apartamentos Taboga	9.6
Aqua Hotel Bertran	7.8
Hotel Villa Guadalupe	8.9
Hacienda San Jorge	8.8
Hotel Gran Sol Ibiza	9.6

**Fuente: Elaboración propia**

Ahora bien, en las categorías de los clasificados como peores hoteles, muchos de ellos no están dados de alta en la red social, por lo que las valoraciones de los clientes van en relación con la presencia en Internet, en este caso, específicamente en Facebook, ya que de la categoría 5 estrellas, el peor valorado que es el Hotel Monte Picayo, como se muestra en la tabla 18, es uno de los que no está dado de alta en la red social. De esta categoría, únicamente seis de los diez seleccionados tienen página en la red social, el Hotel EME Catedral, se puede notar en el gráfico 4, que sobrepasa al resto en cantidad de *fans* pero presenta un número muy pequeño de personas que comparten sus publicaciones por lo que la interacción es básicamente nula, únicamente el Hotel Cristina presenta una buena relación entre las dos variables, ya que así como el Hotel Guadalpin Suites presenta una buena relación, la cantidad de fans no es significativa para sacar provecho de los beneficios que ofrece Facebook a nivel de *marketing online*.

Además, si realizamos una comparación entre los mejores y los peores hoteles de la categoría 5 estrellas podemos notar que los mejores superan en cantidad de *fans* a los segundos, por lo que se constata la relación entre las valoraciones de los clientes en la web Tripadvisor contra la cantidad de *fans* que presenta cada uno de los hoteles de esta categoría.

**Gráfico 4. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los peores hoteles 5 estrellas**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18. Valoraciones en Tripadvisor de los peores hoteles 5 estrellas**

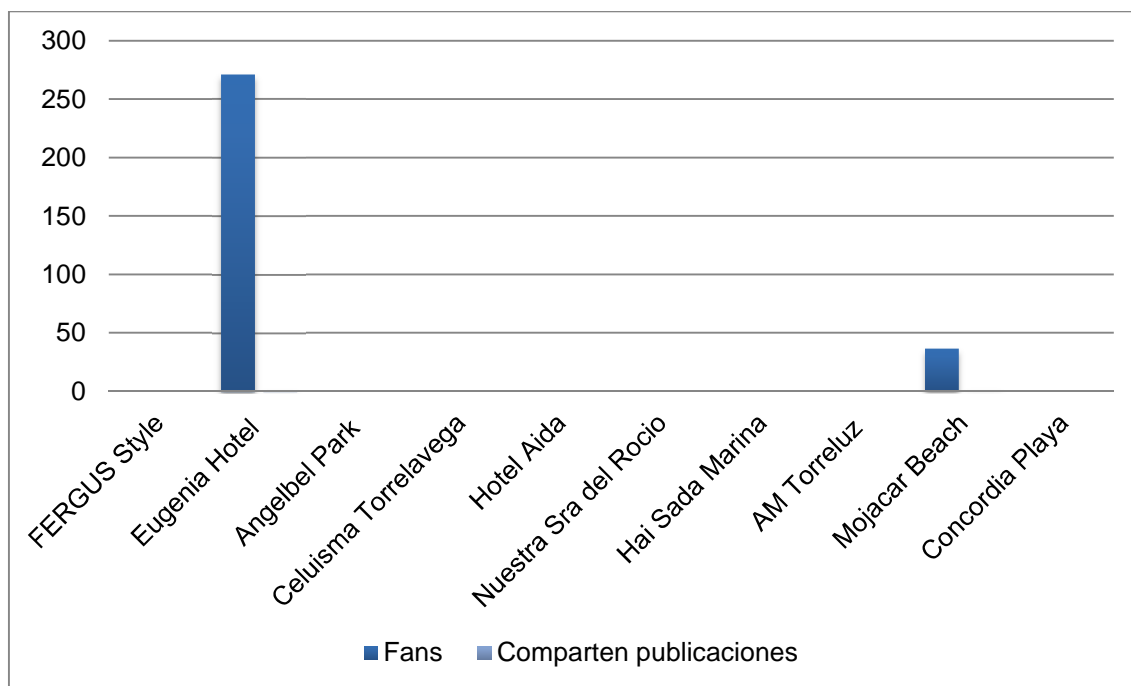
Valoraciones en Tripadvisor	
Hotel	Puntos
EME Catedral	6.6
Guadalpin Suites	4
Incosol Hotel & Spa	6.8
Miguel Angel Hotel	5.3
Monte Picayo Hotel	2
Mas Passamaner	6.2
Gran Hotel	5
Las Dunas Beach	4
Cristina Las Palmas	2.8
Cortijo Soto Real	5.7

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los clasificados como peores hoteles de la categoría 4 estrellas, como podemos ver en el gráfico 5, únicamente dos de ellos están dados de alta en Facebook, y la relación entre la cantidad de *fans* que presentan y las personas que comparten sus publicaciones no es buena, ya que el segundo valor es nulo. En relación con las valoraciones de los clientes en Tripadvisor, que se muestran en la tabla 19, todos tienen puntuaciones por debajo de cuatro, por lo que así como

ninguno lo hace bien en las redes sociales, tampoco presta un servicio de calidad para los clientes en las instalaciones y además se constata que los mejor calificados son lo que están dados de alta en la red social y contienen número de *fans*. Ahora bien, si comparamos los mejores y peores de esta categoría, vemos una diferencia abrupta tanto en número de *fans* como en valoraciones por lo que se constata la relación entre estas dos variables.

**Gráfico 5. Comparación entre variables “fans” y “comparten publicaciones” de los peores hoteles 4 estrellas**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19. Valoraciones en Tripadvisor de los mejores hoteles 4 estrellas**

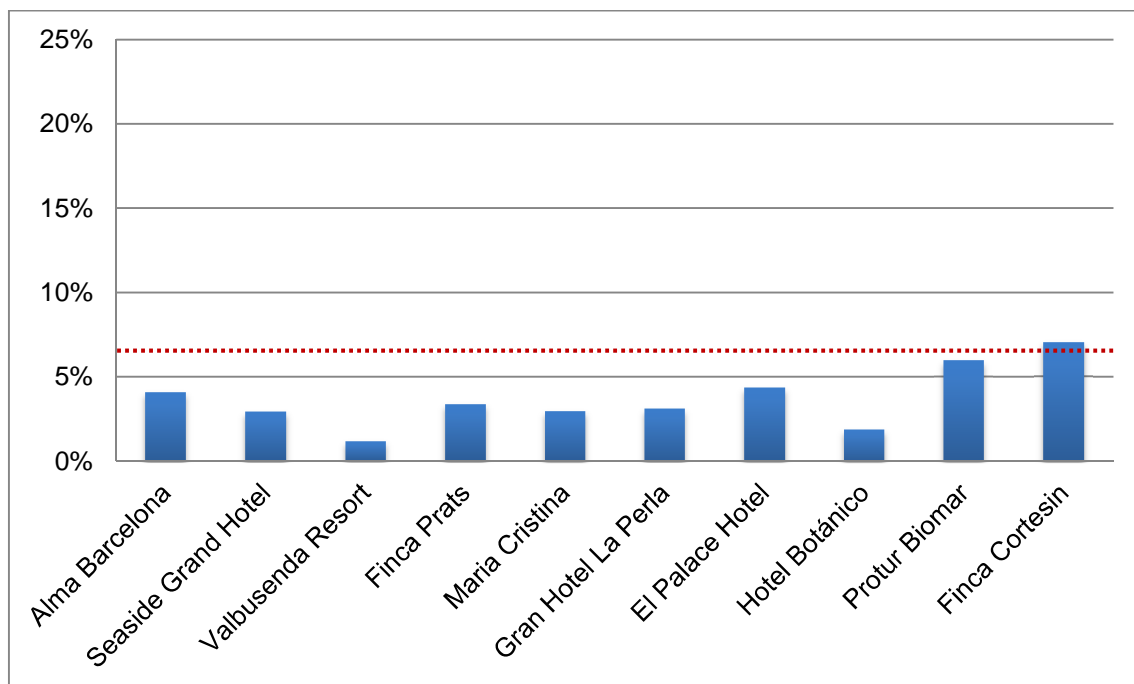
Valoraciones en Tripadvisor	
Hotel	Puntos
FERGUS Style	0
Eugenia Hotel	3.2
Angelbel Park	1.4
Celuisma Torrelavega	0
Hotel Aida	1.5
Nuestra Sra del Rocio	2.2
Hai Sada Marina	0.7
AM Torreluz	0
Monjacar Beach	2.1
Concordia Playa	1.7

Fuente: Elaboración propia

Estudios previos de mercado han diferenciado los niveles de participación de los usuarios en las comunidades *online* a través de diversos enfoques. Burnett (2000) y Preece et al. (2004), caracterizan las participaciones comunitarias como pasivas y activas. Los usuarios pasivos navegan en una comunidad *online* y toman ventaja de los beneficios que ofrecen pero no contribuyen a las actividades de la comunidad. Tales usuarios son conocidos como “mirones u oportunistas” (Preece et al., 2004). Una comunidad *online* puede ser considerada popular si tiene un gran número de usuarios pasivos ya que generan tráfico al sitio web de la empresa y aumentan las visitas. Sin embargo, los usuarios pasivos no contribuyen necesariamente al éxito de una comunidad *online* (Ridings et al., 2006). A diferencia de estos miembros, los usuarios activos están altamente motivados a participar en las actividades de una comunidad *online*, creando mensajes, difundiendo información y proporcionando apoyo emocional a otros (Kang et al., 2014). La participación activa puede aumentar el conocimiento de marca en los usuarios (Muniz y O’Guinn, 2001), y así, ayudar a otros usuarios a resolver problemas con el uso de un producto o recomendarles de manera fundamentada, comprar o utilizar los productos o servicios de dicha marca (Kang et al., 2014).

Por lo tanto, para medir el éxito de interacción de los hoteles con los usuarios se tomó el “*engagement rate*” o grado de compromiso, que se calcula dividiendo el número de *fans* de una página entre el número de “personas hablando de esto” y multiplicándolo por 100, además, apunta que para tener éxito en la red social el porcentaje debe ser mayor al 7% (Facebook, 2014).

**Gráfico 6. Tasa de engagement: mejores hoteles 5 estrellas**

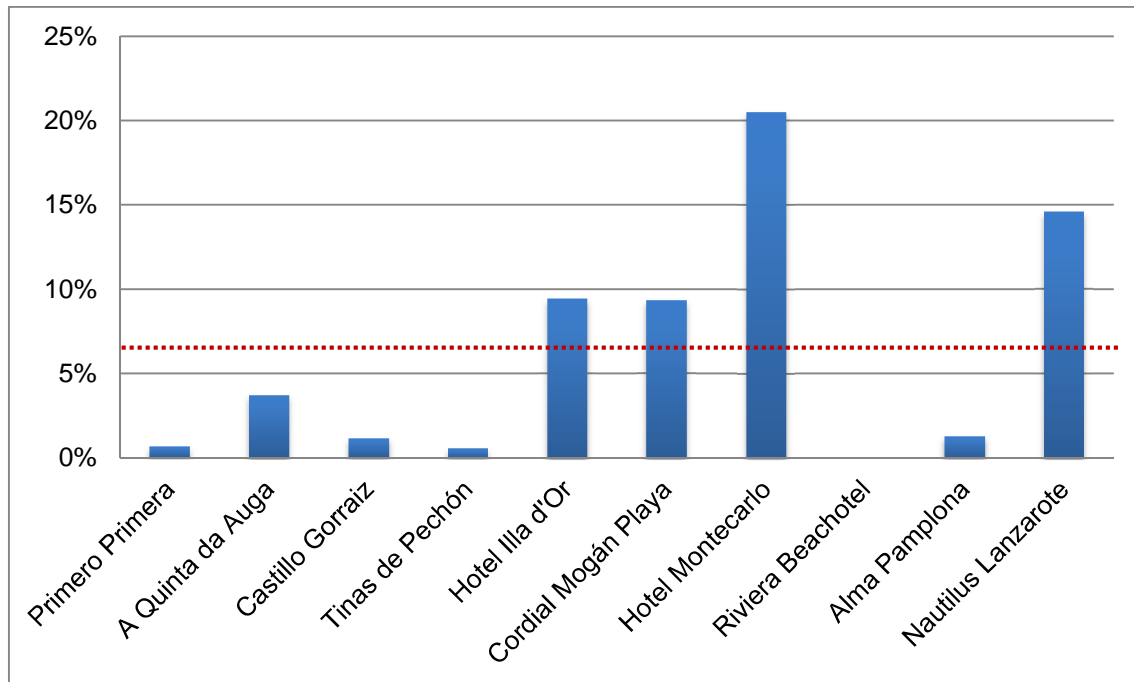


**Fuente: Elaboración propia**

Como podemos ver ahora en el gráfico 6 precisamente los hoteles que tienen una mayor comunidad no son los que mejor interactúan con sus usuarios, ya que en este caso únicamente el Hotel Finca Cortesin presenta una interacción o ratio de *engagement* positivo pero que no llega a influenciar en gran cantidad debido a que se encuentra muy cerca del límite del 7%, y precisamente los hoteles Valbusenda

Resort y el Hotel Botánico & The Oriental que eran los que tenían el mayor número de fans son los que presentan el menor grado de compromiso por parte de sus usuarios, por lo cual sus comunidades al igual que la de los demás hoteles en esta categoría están concentradas mayormente por usuarios pasivos.

**Gráfico 7. Tasa de engagement: mejores hoteles 4 estrellas**



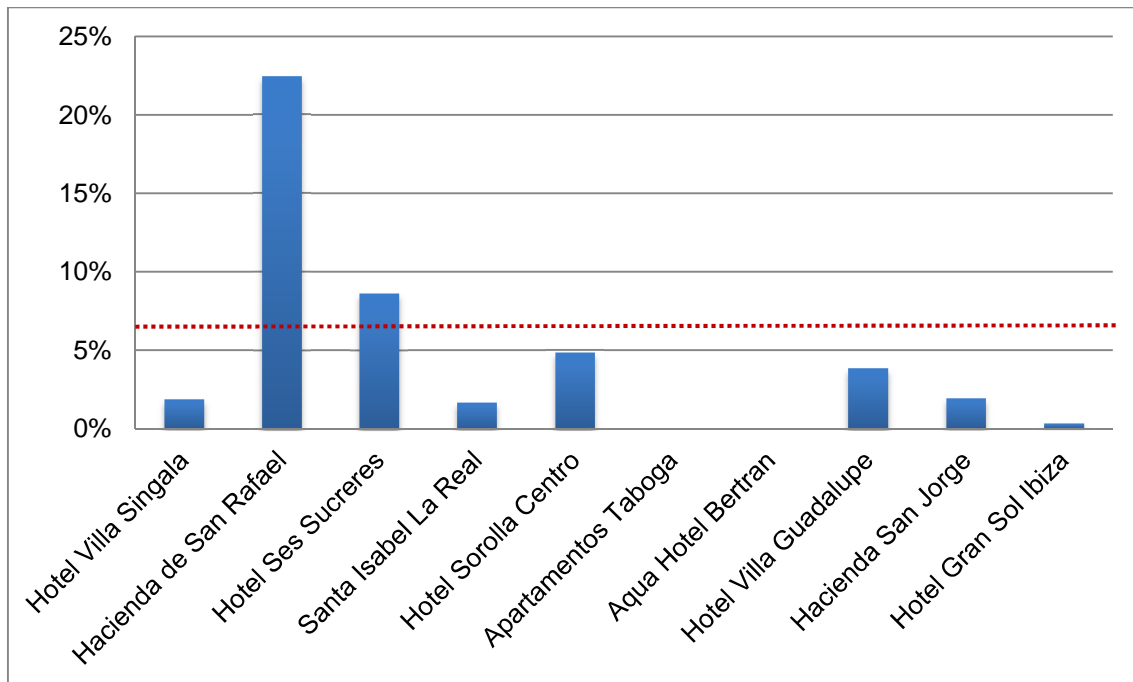
**Fuente: Elaboración propia**

En el caso de los mejores hoteles 4 estrellas, como se muestra en el gráfico 7, tanto el Hotel Montecarlo como el Nautilus Lanzarote, que era uno de los hoteles que presentaba menor número de fans en comparación con los demás de esta categoría, presentan una excelente tasa de *engagement* ya que se encuentra muy por encima del límite del 7%, lo que significa que realizan una correcta interacción con los usuarios y que sus publicaciones y contenidos se comparten llegando a si a más usuarios, por lo tanto sus comunidades presentan una gran cantidad de usuarios activos.

Y en el caso de los mejores hoteles 3 estrellas, podemos notar en el gráfico 8 que sobresale La Hacienda de San Rafael que no era precisamente uno de los hoteles de la categoría con mayor cantidad de fans, con una tasa de *engagement* por encima del 20% por lo que podemos decir que tiene una comunidad sumamente activa, al igual que el Hotel Ses Sucreres que así como su tasa no está por encima del 20% como el hotel mencionado anteriormente, es un valor positivo, por lo tanto presenta una comunidad online con usuarios activos compartiendo y realizando actividades que benefician a la marca.

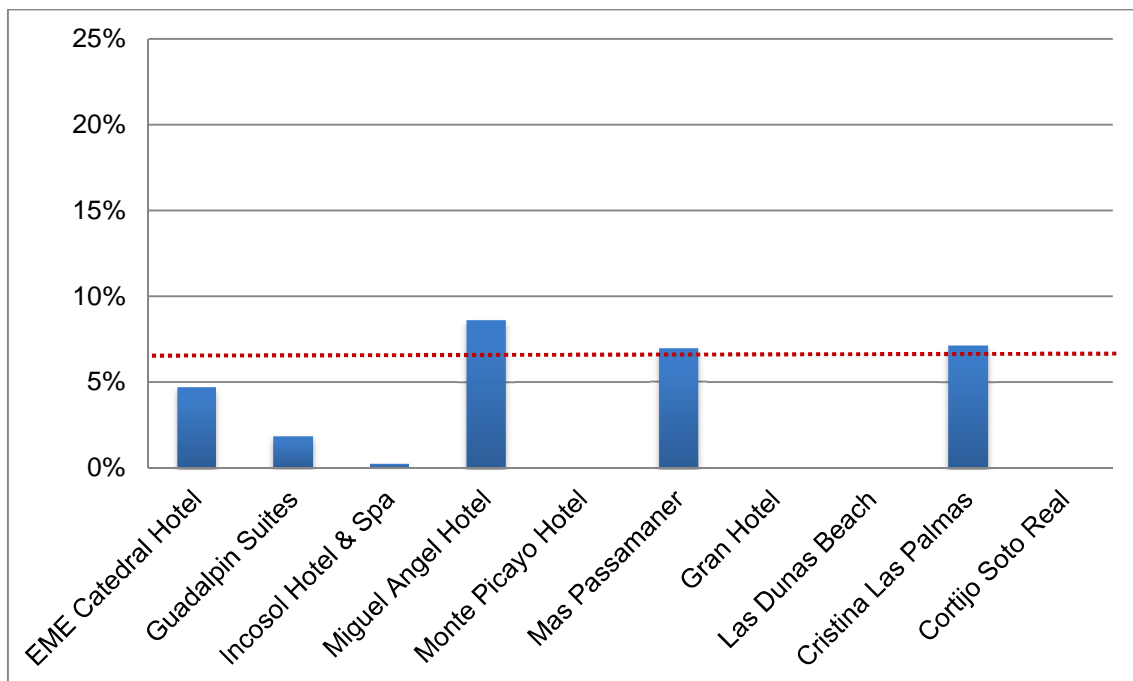


**Gráfico 8. Tasa de engagement: mejores hoteles 3 estrellas**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9. Tasa de engagement: peores hoteles 5 estrellas**

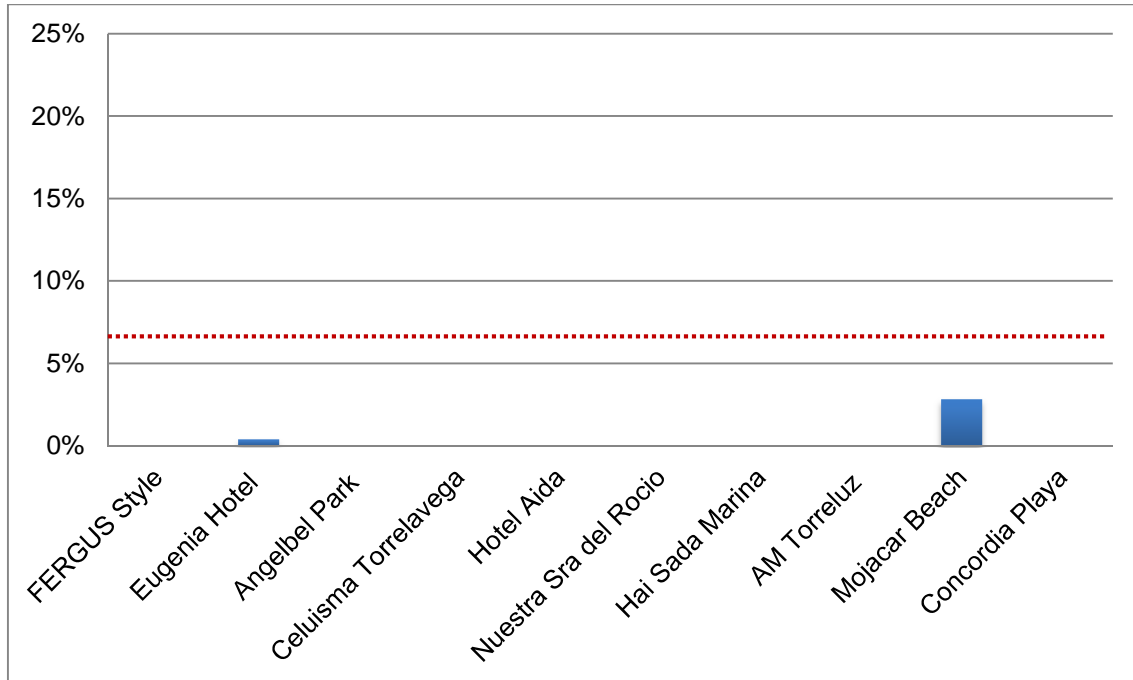


Fuente: Elaboración propia

En el caso de los peores hoteles, podemos ver en el gráfico 9 que de la categoría de los hoteles 5 estrellas, únicamente el Hotel Miguel Ángel sobrepasa el límite del 7%, por lo cual presenta una tasa de *engagement* positiva y no era uno de los que tenía el mayor número de fans respecto a los demás hoteles de la categoría, en cambio el

hotel EME Catedral que sobrepasaba en comunidad al resto, no llega al grado de compromiso positivo por parte de sus usuarios.

**Gráfico 10. Tasa de engagement: peores hoteles 4 estrellas**



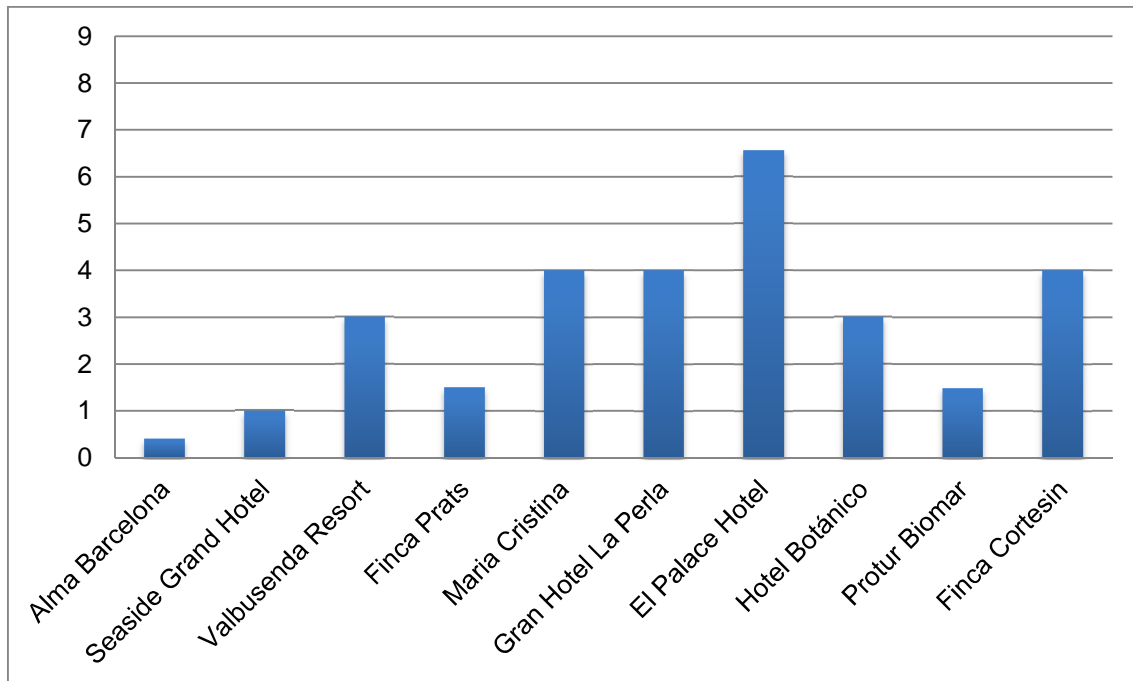
**Fuente: Elaboración propia**

Y por último, en referencia a los peores hoteles 4 estrellas, como se muestra en el gráfico 10, ambos hoteles presentan una tasa de *engagement* muy por debajo del límite del 7%, por lo que además de aumentar su comunidad online deben tomar medidas para implicar a los seguidores con la marca y conseguir usuarios activos que compartan e interactúen con las publicaciones de la misma.

La conversión de usuarios pasivos en participantes activos es un objetivo fundamental en la creación de comunidades *online*, por lo cual como acabamos de ver, muchos de los hoteles deben mejorar, y compartir publicaciones de valor que motiven a los usuarios a comentar, compartir y darle al “botón me gusta”, ya que esto se traduce en mayor promoción de la marca por medio de la red social, además de mayor motivación de compra y elección de la misma por encima de sus competidores.

### 5.3. Interacción con fans

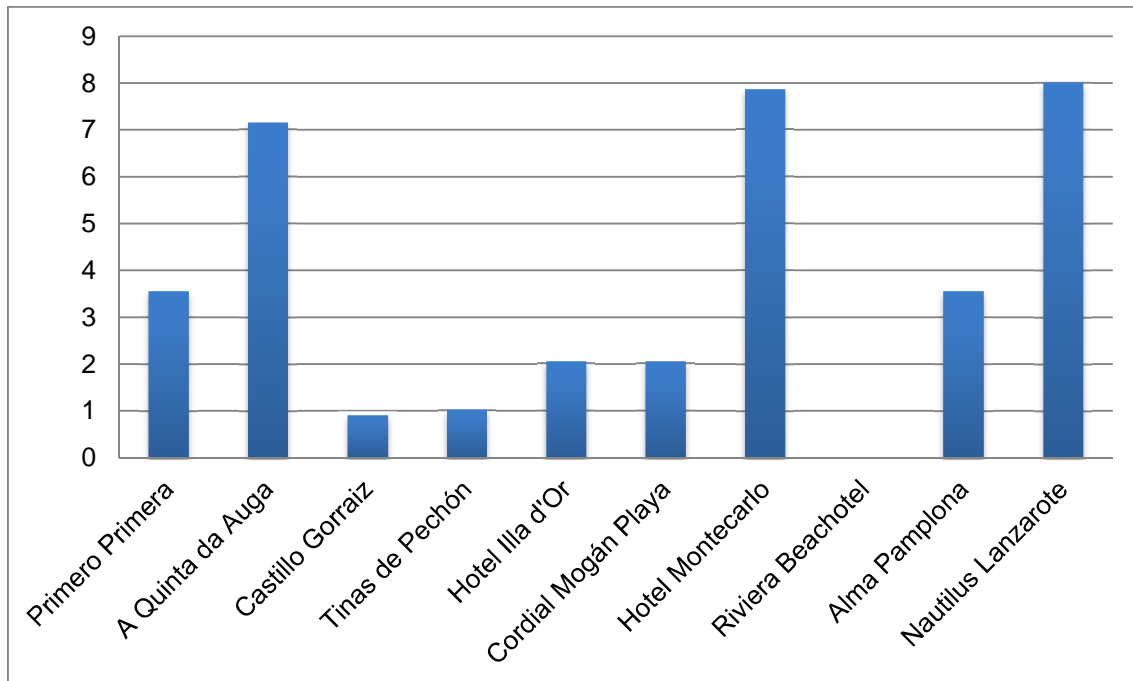
Los consumidores que están comprometidos con una marca son más propensos a difundir un boca a boca positivo, generar repetición en la compra, y estar dispuestos a pagar más por productos y servicios de su marca preferida (Wood, 2000). Wirtz y Mattilda (2003) mencionan que la información de la marca que adquieren los consumidores de diversas fuentes influye sus experiencias de consumo. Por lo que los hoteles deben publicar información de valor a su comunidad *online* de manera que influya en los mismos a la hora de elegir. Cuando los usuarios reciben constantemente información y respuesta de una página de empresa, son más propensos a mostrar confianza en la marca (Kang et al., 2014).

**Gráfico 11. Publicaciones por semana: mejores hoteles 5 estrellas**

**Fuente: Elaboración propia**

En el gráfico 11 se muestran la cantidad de contenidos que publican a la semana los mejores hoteles de la categoría 5 estrellas, donde podemos notar que el Palace Hotel es el más comprometido en crear y publicar contenidos para su comunidad *online* con una media de más de 6 publicaciones a la semana, luego se encuentran con una media más baja el Hotel María Cristina, Gran Hotel La Perla y el Hotel Finca Cortesin, y en estado crítico el Hotel Alma Barcelona y el Seaside Grand Hotel. Pero este dato por sí solo no es una buena referencia, ya que para conseguir una comunidad *online* comprometida con la marca y que estas acciones puedan traducirse en beneficios, los contenidos publicados deben ser de valor para los usuarios y así poder captar su atención. En este caso, como se muestra en la tabla 10, el Palace Hotel y el Hotel Botánico & The Oriental son los únicos que presentan una media alta en llamada a la acción. Por lo tanto comparando la media de publicaciones con las llamadas a la acción se puede notar que el Palace Hotel implementa bien sus estrategias, al igual que el Hotel Botánico & The Oriental aunque este último, podría obtener mejores resultados en caso de aumentar sus publicaciones semanales. En contraste, el Hotel Finca Prats realiza una llamada a la acción media pero únicamente realiza una media de 1,5 publicaciones a la semana, por lo que podría mejorar su interacción con los usuarios, el resto de hoteles presenta una media baja en llamada a la acción y pocas publicaciones semanales, por lo que deben incrementar el valor y la calidad en los contenidos que publican y hacerlo más frecuentemente para poder crear una comunidad comprometida que pueda traducirse en beneficios para la organización.

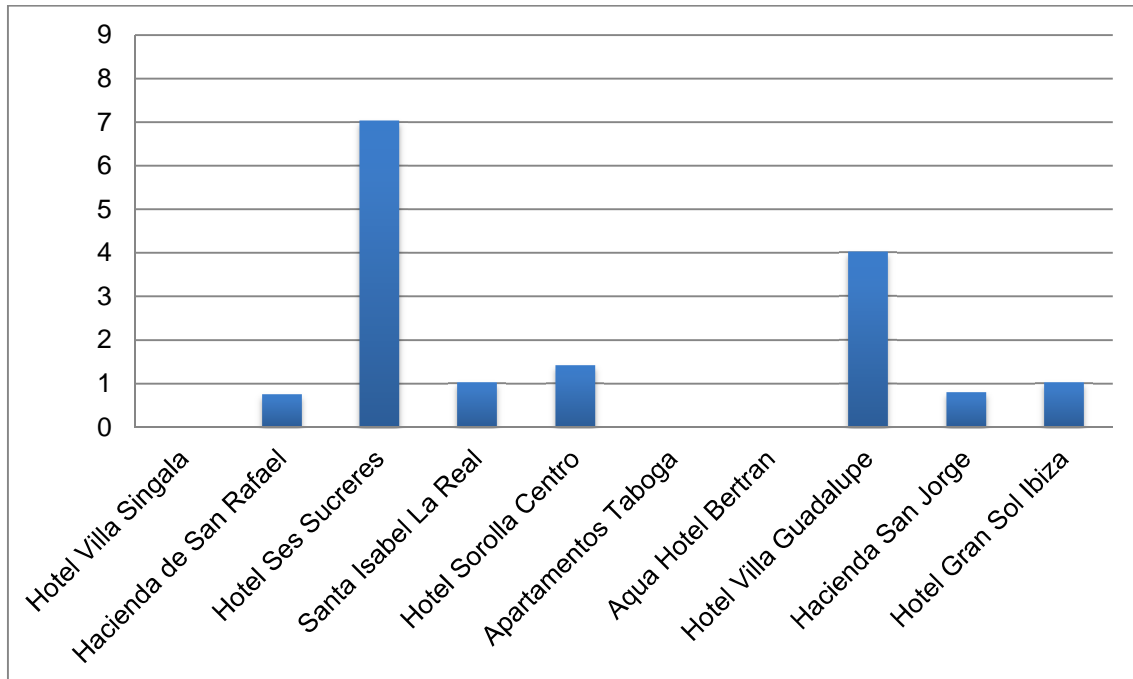
**Gráfico 12. Publicaciones por semana: mejores hoteles 4 estrellas**



**Fuente: Elaboración propia**

En referencia a los mejores hoteles de la categoría 4 estrellas, como se muestra en el gráfico 12, los hoteles A Quinta da Auga, Montecarlo y Nautilus Lanzarote son los más comprometidos en crear contenidos de interés para los seguidores de su marca en la red social Facebook, pero de los tres, únicamente los dos primeros, como se muestra en la tabla 11, realizan una llamada a la acción alta, lo que quiere decir que los contenidos son de valor para los usuarios, mientras que el Nautilus debe publicar contenidos que sean de mayor interés para sus seguidores ya que presenta una llamada a la acción baja. El resto de los hoteles de la categoría, tiene una media de publicaciones muy baja, así como los hoteles Illa d'Or y Cordial Mogán Playa presentan una llamada a la acción alta (tabla 11), deben aumentar la cantidad de publicaciones para que los seguidores de su marca reciban constantemente información del hotel y se pueda crear un sentimiento de fidelidad, y así obtener beneficios de tener una comunidad *online* comprometida.

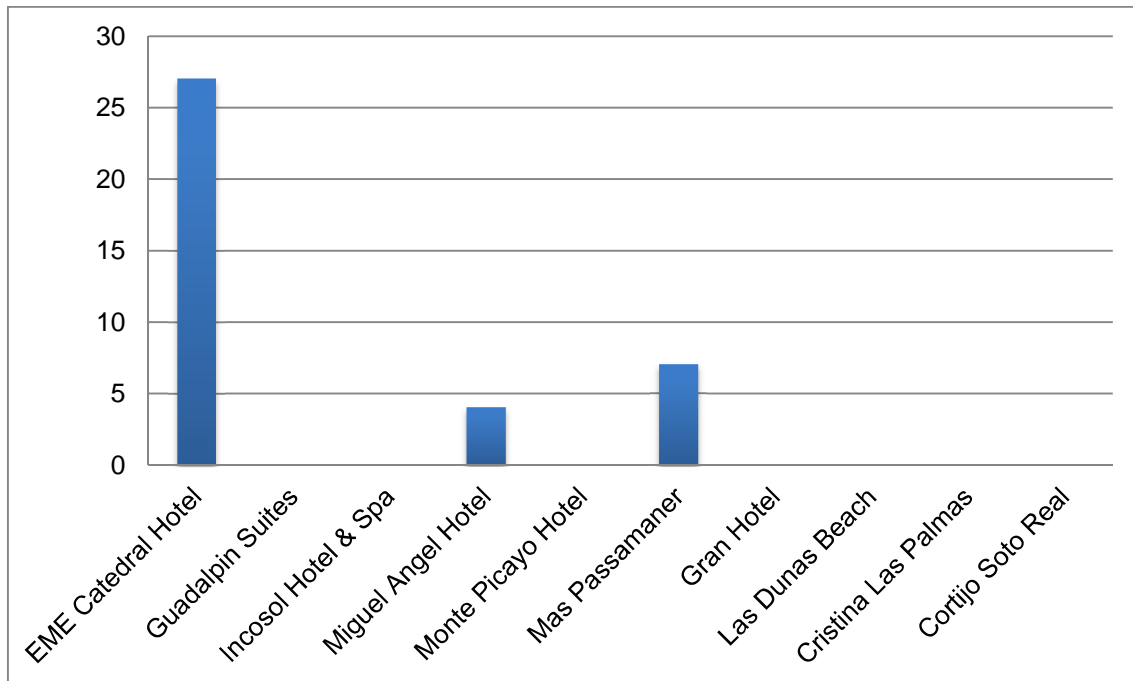
**Gráfico 13. Publicaciones por semana: mejores hoteles 3 estrellas**



**Fuente: Elaboración propia**

En el caso de los mejores hoteles 3 estrellas, si nos fijamos en el gráfico 13 la situación se agrava, ya que así como el Hotel Ses Sucrerres presenta una media de prácticamente una publicación diaria, además, como se muestra en la tabla 12, su llamada a la acción es baja, por lo que los contenidos que está publicando no son de calidad para los seguidores de su marca, para conseguir beneficios con los contenidos que publica debe tomar acciones y buscar la forma de atraer a la atención de sus seguidores y así estos se comprometan con la marca y comenten y compartan las publicaciones con otros usuarios de Facebook promocionando así al hotel. De esta categoría únicamente el Hotel Sorolla Centro presenta una llamada a la acción alta, pero como podemos ver en el gráfico 13, es uno de los que publica menos contenidos entre sus competidores, por lo que debe fomentar la cantidad de publicaciones semanales para aumentar el compromiso de su comunidad *online*.

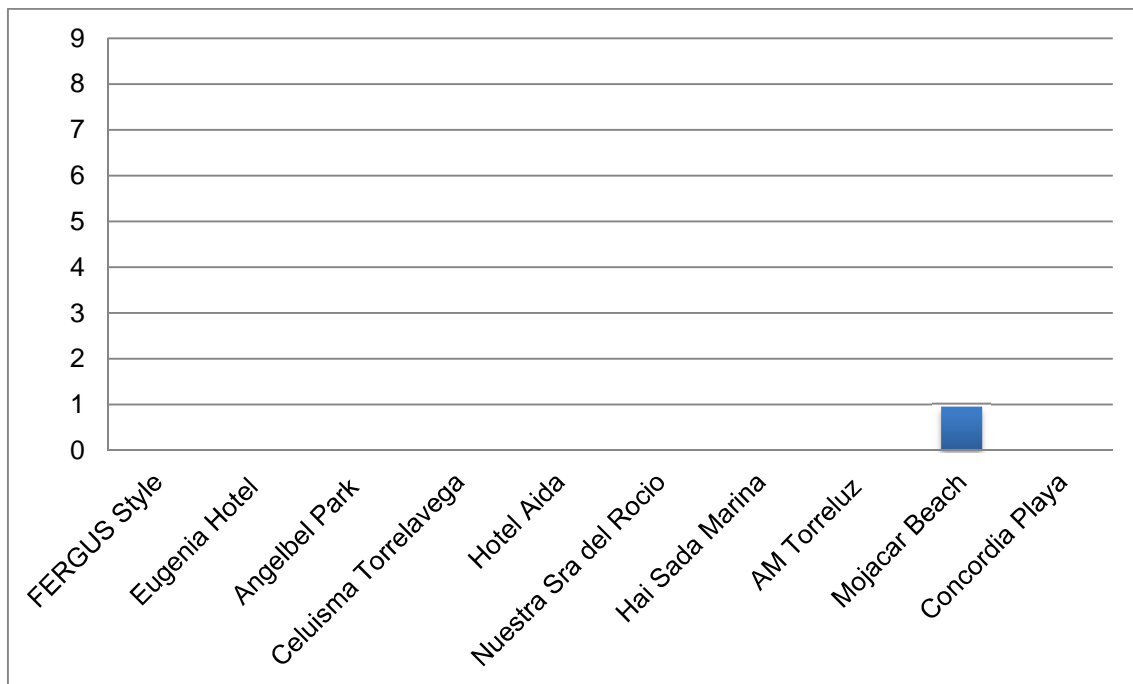
**Gráfico 14. Publicaciones por semana: peores hoteles 5 estrella**



**Fuente: Elaboración propia**

Ahora bien, cuando analizamos los peores hoteles de la categoría 5 estrellas se presentan casos parecidos a la categoría anterior, ya que como muestra el gráfico 14, el Hotel EME Catedral presenta una media de más de 25 publicaciones semanales, pero como se muestra en la tabla 13, las llamadas a la acción son bajas, por lo que así como realiza muchas publicaciones en Facebook, no son contenidos de calidad por lo que no puede conseguir un beneficio de compromiso de los seguidores. Por otro lado, tenemos el Hotel Mas Passamaner que realiza una media de 7 publicaciones semanales, y su llamada a la acción es alta, por lo que sí está sacando beneficio con los contenidos que publica, ya que sus seguidores comparten las publicaciones a sus amigos y tienen una mayor repercusión sus ofertas, mensajes y contenidos que realiza en la red social. El resto de los hoteles, presenta medias muy bajas de publicaciones y llamadas a la acción bajas también, por lo que su beneficio con los contenidos en su página de Facebook es nulo.

**Gráfico 15. Publicaciones por semana: peores hoteles 4 estrellas**



**Fuente: Elaboración propia**

Y por último, en el caso de los peores hoteles de la categoría 4 estrellas, de los dos hoteles que están dados de alta en Facebook, como muestra el gráfico 15, únicamente realiza publicaciones el Hotel Monajacar Beach, pero con una media por debajo de una publicación a la semana, no obstante, la llamada a la acción es alta (tabla 14), por lo que realizando un mayor número de publicaciones semanales podría dar mayor repercusión a la marca por medio de la red social, y crear una comunidad *online* más comprometida.

#### 5.4. Imagen de la marca

La típica página de *fans* o seguidores en Facebook tiene la foto de perfil arriba en el lado izquierdo, y de lado a lado la foto de portada. Debajo se encuentra la información básica y el número de *fans*. Y por último una lista de los contenidos y el muro de la página con la actividad de la misma. La diferencia entre las páginas de *fans* es la foto de perfil, de portada y las fotos, videos y publicaciones subidos a la página y/o al muro.

De los mejores hoteles 5 estrellas, el Seaside Grand Hotel Residencia, el Hotel Valbusenda, el Finca Prats Hotel Golf & Spa, el Hotel Botánico & The Oriental Spa Garden y el Finca Cortesin Hotel, Golf & Spa presentan colores llamativos tanto en la foto de perfil como de portada, el logo del hotel bien enmarcado en la foto de perfil, y una foto de alta calidad y representativa de las instalaciones como foto de portada. El aspecto visual de las páginas de *fans* pueden influir en la primera impresión del consumidor (Cross y Parker, 2004). Por lo que los hoteles mencionados anteriormente juegan con un punto de ventaja, ya que los demás no hacen una buena presentación de la imagen de la marca con la foto de perfil y de portada.

En referencia a los mejores hoteles 4 estrellas, todos presentan colores llamativos, el logo en la foto de perfil y fotos representativas en la foto de portada. Mientras que

de los hoteles 3 estrellas, el Hotel Villa Singala no tiene foto de portada y su foto de perfil no es representativa, por lo que no llama la atención su página al entrar, el Hotel Aqua Bertran no presenta ni foto de perfil ni de portada, y el resto de los hoteles presenta fotos representativas tanto de perfil como de portada, por lo que capta la atención debido a que utilizan colores llamativos y fotos de alta calidad.

De los clasificados como peores hoteles, en la categoría 5 estrellas, todos presentan tanto foto de perfil como de portada, llamativas y significativas que le dan valor e imagen de calidad a la marca. Y en el caso de la categoría 4 estrellas, tanto el hotel Eugenia como el Hotel Mojacar de Apartamentos deben mejorar la calidad de sus fotos de portada, e integrar el logo de la marca en la foto de perfil para darle más representatividad al hotel.

En las páginas de Facebook también se pueden crear álbumes de fotos, por lo que en el caso de las empresas del sector hostelero, es de valor contener en su perfil fotos con referencia a las instalaciones y a eventos que se hayan realizado en las mismas.

En relación a los mejores hoteles 5 estrellas (ver tabla 10), todos contienen fotos de las instalaciones, pero solo algunos como el Finca Prats, Maria Cristina o El Palace Hotel tienen fotos acerca de eventos realizados en el hotel. De la categoría 4 estrellas, como se muestra en la tabla 11, todos presentan fotos de las instalaciones y de eventos realizados en las mismas, exceptuando al Hotel Tinajas de Pechón que solo presenta fotos de las instalaciones. Y en el caso de la categoría 3 estrellas (ver tabla 12), los hoteles Villa Singala y Aqua Hotel Bertran no contienen ni fotos de las instalaciones ni de eventos, mientras que hoteles como Villa Guadalupe, Hacienda San Jorge o Gran Sol Ibiza presentan ambas.

Ahora bien, en relación a los peores hoteles 5 estrellas como muestra la tabla 13, todos contienen fotos de las instalaciones, pero únicamente los hoteles EME Catedral, Miguel Angel y Mas Passamaner contienen además fotos de eventos. Y de la categoría 4 estrellas (ver tabla 14), el Eugenia Hotel contienen tanto fotos de las instalaciones como de eventos, mientras que el Monjacar Beach Hotel no presenta ninguna de las dos.

Otro aspecto que da buena imagen de marca y que llama la atención de los usuarios es contener videos de las instalaciones y eventos realizados en los hoteles. En el caso de los mejores hoteles 5 estrellas (ver tabla 10), los hoteles Alma Barcelona y Hotel Botanico & The Oriental contienen ambos tipos de videos, el Protur Biomar y El Palace Hotel únicamente presenta video de las instalaciones, el Finca Prats Hotel un video de un evento realizado en las instalaciones y el resto no contienen ninguno de los dos tipos. De la categoría 4 estrellas, como se muestra en la tabla 11, ninguno de los hoteles contiene videos de eventos, y únicamente los hoteles A Quinta da Auga, Tinajas de Pechon, Hotel Illa d'Or, Montecarlo y Nautilus Lanzarote contienen video de las instalaciones. Y de los hoteles 3 estrellas (ver tabla 12), únicamente los Hoteles Villa Guadalupe y Hacienda San Jorge presentan videos tanto de las instalaciones como de eventos, y los hoteles Ses Sucreres y Sorolla Centro contienen video de las instalaciones.

De los clasificados como peores hoteles 5 estrellas (ver tabla 13), el hotel EME Catedral presenta ambos tipos de videos, el Miguel Angel únicamente de las instalaciones del hotel, y el resto ninguno. Y de la categoría 4 estrellas, como se muestra en la tabla 14, ninguno de los dos hoteles que están dados de alta en Facebook contiene videos.



## 5.5. Enlaces

Una página de Facebook de una empresa debería contener al menos el enlace a su página web y a las demás redes sociales donde este dada de alta (Hsu, 2012). En el caso del sector turismo, es importante también contener enlaces a web de viajes como Tripadvisor, o redes sociales populares como Foursquare, ya que ambas permiten a los usuarios ver las opiniones de clientes acerca de cada establecimiento.

En el caso de los mejores hoteles en las categorías de 5, 4 y 3 estrellas, todos presentan el enlace a su página web, al igual que en el caso de los calificados como peores hoteles que están dados de alta en la red social Facebook. Además, algunos como el hotel Alma Barcelona, Hotel Botánico & The Oriental, el Protur Biomar y la Finca Cortesin Hotel de los mejores en categoría 5 estrellas y La Hacienda San Rafael, el Hotel Sorolla Centro, el Villa Guadalupe y el Gran Sol Ibiza de la categoría 3 estrellas contienen enlaces para poder realizar una reserva *online*, lo cual es un beneficio ya que se presenta como una facilidad para los clientes (ver tablas 10, 11 y 12). De los calificados como peores hoteles el Incosol y el Mas Passamaner de la categoría 5 estrellas, y el Monjacar Beach Hotel de la categoría 4 estrellas, como muestran las tablas 13 y 14, también presentan enlace para realizar reservaciones.

En relación a los enlaces a otras redes sociales, según el estudio anual de redes sociales del IAB (Interactive Advertising Bureau) (2014) los usuarios siguen marcas principalmente en Facebook, Twitter y Youtube, por lo que es necesario para los negocios no solo estar dado de alta en estas redes sociales sino enlazar sus cuentas para que los usuarios puedan encontrar a la empresa en cada una de ellas.

En el caso de los mejores hoteles 5 estrellas (ver tabla 10), únicamente el Hotel Botánico & The Oriental presenta enlaces a Twitter y Youtube, mientras que los hoteles Alma Barcelona, Valbusenda Resort y la Finca Cortesin presentan enlace únicamente a Twitter y el Gran Hotel La Perla a Youtube. De los hoteles 4 estrellas, como se muestra en la tabla 11, tanto el Hotel A Quinta da Auga y el Castillo Gorraiz Hotel contienen enlaces a ambas redes sociales, y de los demás de esta categoría, el Hotel Primero Primera y el Nautilus Lanzarote presentan enlace solo a Twitter. De la categoría 3 estrellas los hoteles Santa Isabel La Real y el Hotel Villa Guadalupe tienen enlace únicamente a Twitter (ver tabla 12).

Y por último, de los peores hoteles, únicamente contienen enlace tanto a Twitter como a Youtube los hoteles EME Catedral y Mas Passamaner de la categoría 5 estrellas (ver tablas 13 y 14).

## 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Actualmente las empresas le están dando una mayor importancia al *marketing* por Internet. De los hoteles estudiados, la mayoría están dados de alta en la red social Facebook y utilizan la misma como una estrategia de *marketing online*. No obstante, muchos de ellos no aprovechan las estrategias que ofrece esta red social de manera que pueda traducirse en beneficios para la empresa.

De los resultados obtenidos, se muestra que la presencia en la red social va en relación con la calidad que perciben los usuarios de cada uno de los hoteles según la web de viajes Tripadvisor, ya que la implementación de estrategias en Facebook de los clasificados como peores hoteles es mucho menor, tanto así, que en la categoría 3 estrellas, ninguno está dado de alta en la red social. Y en relación a las categorías, comparando entre los mejores y peores también se constata la relación con las calificaciones, ya que en todos los casos los mejores hoteles de cada

categoría presentaban mejores resultados, no obstante, no fue en la categoría de los mejores hoteles 5 estrellas donde se encontró el hotel con resultados más en las variables estudiadas, en este caso fue el Hotel Montecarlo de la categoría 4 estrellas, el cual desarrolla la mejor estrategia de *marketing online* entre los hoteles de este estudio.

En un perfil de empresa en Facebook es indispensable tener la información básica del negocio, de los hoteles estudiados la mayoría la contiene, no obstante, ninguno de ellos presenta la información acerca de certificados medioambientales lo cual es necesario ya que actualmente los viajeros toman muy en cuenta esta información a la hora de elegir establecimiento.

En el caso de la comunidad *online*, fueron muy pocos los hoteles que presentaron una tasa de *engagement* favorable, es importante tener una comunidad comprometida con la marca para que los usuarios de la misma sean los que dan a conocer al hotel entre sus amigos y seguidores.

Además, para obtener una comunidad comprometida, es necesario buscar la manera de atraer el interés de los usuarios a través de contenidos e interacciones publicadas en la página de Facebook. No es importante solo la cantidad de contenidos publicados sino también la calidad de los mismos, y la expectación que se crea entre los seguidores de la marca. De los hoteles estudiados, así como varios de ellos comparten gran cantidad de contenidos semanalmente, muy pocos de ellos consiguieron tener una interacción alta con los contenidos. La idea de publicar un contenido es atraer la atención del usuario para que haga clic en el botón “me gusta”, comente y comparta la publicación con sus amigos en Facebook, convirtiéndose así en un vocero de la marca, y sea posible conseguir clientes potenciales.

La primera impresión siempre cuenta, por lo que la imagen que da una marca con su perfil de Facebook es el punto de partida para la interacción con los usuarios. La mayoría de los hoteles de este estudio contienen fotos características y llamativas que captan la atención del público tanto en el perfil como en la foto de portada. Pero cuando se refiere al contenido fotográfico y de video sobre las instalaciones y eventos realizados en la empresa, muchos de ellos deben mejorar y sacar más provecho. Ya que es importante tener fotos y videos de las instalaciones del hotel para que los usuarios puedan conocer como es el aspecto del mismo y los servicios que contiene, además de fotos y videos de eventos que aportan personalidad a la marca, con respecto a esta variable al igual que las demás, se constata que la calidad de imagen de marca que presentaron hoteles del estudio fue en relación con las valoraciones de los usuarios en Tripadvisor, por lo que este echo abre una vía de trabajo para el futuro buscando la manera de realizar un análisis cuantitativo de este aspecto y así obtener conclusiones más congruentes.

La mayoría de los hoteles estudiados se están beneficiando de utilizar Facebook como una herramienta de *marketing online*, por lo que nuestra hipótesis de partida se constata, pero podrían obtener mejores resultados diseñando estrategias específicas dispuestas a obtener una comunidad *online* comprometida que permita conseguir constantemente clientes potenciales y así aumentar las ventas de la empresa.

Los resultados del estudio de *benchmarking* realizado en este trabajo no se pueden generalizar a todos los hoteles españoles, ya que se tomó una pequeña porción de los mismos, lo que en sí, representa la mayor limitación del estudio. En futuros trabajos se ampliará la muestra de manera que se puedan aplicar técnicas estadísticas fiables y obtener así resultados validados científicamente. Se pretende también replicar el estudio en países de nuestro entorno en los que el turismo

representa también un peso importante en el PIB sobre como Francia o Italia con el fin de determinar si los resultados son generalizables.

## 7. REFERENCIAS

1. Albee, A. (2010). *eMarketing strategies for the complex sale*. McGraw-Hill. Retrieved from <http://xbgnf.fulba.com/emarketing-strategies-for-the-complex-sale-by-ardath-albee.pdf>
2. Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1996). *Benchmarking Handbook*. Springer.
3. Balm, G. J. (1992). *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*. QPMA Press.
4. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management*. McGraw-Hill.
5. Bengtsson, M., Boter, H., & Vanyushyn, V. (2007). Integrating the Internet and Marketing Operations A Study of Antecedents in Firms of Different Size. *International Small Business Journal*, 25(1), 27–48. doi:10.1177/0266242607071780
6. Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227–233. doi:10.1016/j.ijhm.2013.03.010
7. Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328–338. doi:10.1177/0047287505274646
8. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of eTourismresearch. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
9. Burnett, G. (2000, July 1). Information exchange in virtual communities: a typology. Text.Serial.Journal. Retrieved April 10, 2014, from <http://www.informationr.net/ir/5-4/paper82.html>
10. Callarisa, L., García, J. S., Cardiff, J., & Roshchina, A. (2012). Harnessing social media platforms to measure customer-based hotel brand equity. *Tourism Management Perspectives*, 4, 73–79. doi:10.1016/j.tmp.2012.04.005
11. Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Wisconsin: ASQC Industry Press.
12. Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144.
13. Codling, S. (1992). *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. Gower Publishing, Ltd.
14. Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding how Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business Press.
15. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
16. Deighton, J. (1997). Commentary on “Exploring the implications of the internet for consumer marketing”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 347–351. doi:10.1177/0092070397254006
17. Dragolea, L., & Cotirlea, D. (2009). Benchmarking. A valid strategy for the long term? *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2). Retrieved from <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/23.pdf>
18. Dunay, P., Krueger, R., & Elad, J. (2010). *Facebook Advertising For Dummies*. John Wiley & Sons.

19. Eid, R., & Trueman, M. (2004). Factors affecting the success of business-to-business international Internet marketing (B-to-B IIM): an empirical study of UK companies. *Industrial Management & Data Systems*, 104(1), 16–30. doi:10.1108/02635570410514061
20. Erdem, M., & Cobanoglu, C. (2010). The Impact of Consumer-Generated Media and Social Networking in Hospitality: The Implications for Consumers and Hospitality Managers. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 697–699. doi:10.1080/19368623.2010.507990
21. Escobar, T., & Carvajal, E. (2013). An evaluation of Spanish hotel websites: Informational vs. relational strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 228–239. doi:10.1016/j.ijhm.2012.08.008
22. Facebook. (2014). Recuperado de <https://www.facebook.com/>.
23. Fesenmaier, D. R. (2007). Introduction: Challenging destination promotion. *Journal of Travel Research*, 46(1), 3–4.
24. Forrest, E., & Mizerski, R. (1996). *Interactive marketing: the future present*. NTC Business Books.
25. Gay, R., Charlesworth, A., & Esen, R. (2007). *Online Marketing: A Customer-Led Approach*. Oxford University Press.
26. Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy*, 30(5), 24–31. doi:10.1108/02756660910987581
27. Hogan, B. (2008). Analyzing social networks via the Internet. *Sage Handbook of Online Research*.
28. Holzner, S. (2009). *Facebook marketing: leverage to grow your business*. Indianapolis, Ind.: Que.
29. Hsu, Y.-L. (2012). Facebook as international eMarketing strategy of Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 972–980. doi:10.1016/j.ijhm.2011.11.005
30. Iabspain (2014). V Estudio Annual de Redes Sociales. Recuperado de <http://www.iabspain.net/redes-sociales/>.
31. Intxaurburu Clemente, M. G., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 73–103.
32. Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169–2188.
33. Johns, N., Lee-Ross, D., Graves, M. R., & Ingram, H. (1996). Quality Benchmarking in the Small Hotel Sector Using Profile Accumulation: A New Measurement Tool. *Proceedings of the Fifth Annual Hospitality Research Conference*, 192–207.
34. Kang, J., Tang, L., & Fiore, A. M. (2014). Enhancing consumer–brand relationships on restaurant Facebook fan pages: Maximizing consumer benefits and increasing active participation. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 145–155. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.015
35. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
36. Kiani, G. R. (1998). Marketing opportunities in the digital world. *Internet Research*, 8(2), 185–194. doi:10.1108/10662249810211656
37. Kim, E. E., Mattila, A. S., & Baloglu, S. (2011). Effects of gender and expertise on consumers' motivation to read online hotel reviews. *Cornell Hospitality*

- Quarterly*, 52(4), 399–406.
38. Kimball, L., & Rheingold, H. (2000). How online social networks benefit organizations. *Poplar Mill Valley*.
  39. Kimiloglu, H. (2004). The “e-literature”: A framework for understanding the accumulated knowledge about Internet marketing. *Academy of Marketing Science Review*, 4(6). Retrieved from <http://www.amsreview.org/articles/kimiloglu06-2004.pdf>
  40. Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135.
  41. Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 497–519.
  42. Kunder, M. (2014). The size of the World Wide Web (The Internet). Recuperado de <http://www.worldwidewebsite.com/>.
  43. Lea, B. R., Wu, W. B., Maguluru, N., & Nichols, M. (2006). Enhancing business networks using social network based virtual communities. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 121–138.
  44. Leiva, F. (2003). *Benchmarking y marketing estratégico de ciudades. Referencia especial al caso de Granada*. Universidad de Granada, Granada. Retrieved from <http://www.ugr.es/~franml/files/Bmk%20y%20mk%20estrat%20ciudades.pdf>
  45. Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: a literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1), 3–22.
  46. Li, X., & Wang, Y. (2011). China in the eyes of western travelers as represented in travelblogs. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 689–719.
  47. Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002
  48. Zuckerberg, M. (2014). Facebook. Recuperado de <http://www.facebook.com>.
  49. Mauri, A. G., & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99–107. doi:10.1016/j.ijhm.2013.02.012
  50. McWilliam, G. (2000). Building strong brands through online communities. *Sloan Management Review*.
  51. Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.009
  52. Min, H., & Min, H. (1997). Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(6), 582–597.
  53. Min, H., Min, H., & Chung, K. (2002). Dynamic benchmarking of hotel service quality. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 302–321.
  54. Mohammed, R., Fisher, R. J., Jaworski, B. J., & Paddison, G. (2004). *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy* (2nd ed.). New York, NY, USA: McGraw-Hill, Inc.
  55. Morey, R. C., & Dittman, D. A. (2003). Evaluating a Hotel GM’s Performance. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5), 53–59.
  56. Muniz, A. M., & O’Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. doi:10.1086/jcr.2001.27.issue-4

57. O'Connor, P., Hopken, W., & Gretzel, U. (2008). *Information and Communication Technologies in Tourism*. Austria.
58. Ogbeide, G.-C. (2012). Perception of Green Hotels in the 21st Century. *Journal of Tourism Insights*, 3(1).
59. Park, Y. A., & Gretzel, U. (2007). Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Travel Research*, 46(1), 46–63. doi:10.1177/0047287507302381
60. Parsons, A., Zeisser, M., & Waitman, R. (1998). Organizing today for the digital marketing of tomorrow. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 31–46. doi:10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<31::AID-DIR4>3.0.CO;2-X
61. Pearce, P. L. (2011). *Tourist Behaviour and the Contemporary World*. Channel View Publications.
62. Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298. doi:10.1016/j.intmar.2013.09.007
63. Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. doi:10.1016/j.tourman.2013.09.009
64. Preece, J., Nonnecke, B., & Andrews, D. (2004). The top five reasons for lurking: improving community experiences for everyone. *Computers in Human Behavior*, 20.
65. Rettie, R. (2001). An exploration of flow during Internet use. *Internet Research*, 11(2), 103–113. doi:10.1108/10662240110695070
66. Ridings, C., Gefen, D., & Arinze, B. (2006). Psychological Barriers: Lurker and Poster Motivation and Behavior in Online Communities. *Communications of the Association for Information Systems*, 18, 329–354.
67. Robinot, E., & Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24(2), 157–169. doi:10.1108/08876041011031127
68. Rodriguez, M., & Peterson, R. M. (2012). The role of social CRM and its potential impact on lead generation in business-to-business marketing. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 7(2), 180–193.
69. Schibrowsky, J. A., Peltier, J. W., & Nill, A. (2007). The state of internet marketing research: a review of the literature and future research directions. *European Journal of Marketing*, 41(7), 722–733.
70. Shang, S. S. C., Li, E. Y., Wu, Y.-L., & Hou, O. C. L. (2011). Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. *Information & Management*, 48(4–5), 178–184. doi:10.1016/j.im.2011.01.005
71. Sharma, A. (2011). Take-off of online marketing: casting the next generation strategies. *Business Strategy Series*, 12(4), 202–208. doi:10.1108/17515631111155160
72. Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). The social psychology of telecommunications. *Hoboken*.
73. Shuai, J.-J., & Wu, W.-W. (2011). Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy. *Expert Systems with Applications*, 38(7), 8763–8769. doi:10.1016/j.eswa.2011.01.086
74. Sigala, M., Christou, E., & Gretzel, U. (2012). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*. Ashgate Publishing.
75. Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Editorial Norma.
76. Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. AMACOM, American

- Management Association.
77. Stringam, B. B., & Gerdes Jr, J. (2010). An analysis of word-of-mouth ratings and guestcomments of online hotel distribution sites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 773–796.
  78. Tiago, M. T., & Tiago, F. (2012). Revisiting the Impact of Integrated Internet Marketing on Firms' Online Performance: European Evidences. *Procedia Technology*, 5, 418–426. doi:10.1016/j.protcy.2012.09.046
  79. Treadaway, C., & Smith, M. (2010). *Facebook Marketing: An Hour a Day*. John Wiley and Sons.
  80. Tzschentke, N. A., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126–133. doi:10.1016/j.ijhm.2007.07.010
  81. Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205–232.
  82. Valenzuela, L., García, J., & Blasco, M. (2007). Orientacion al Valor del Cliente y las Nuevas Metricas de Marketing. *Panorama Socioeconomico*, (34), 70–75.
  83. Van Den Bulte, C., & Wuyts, S. (2007). Social networks and marketing. *Marketing Science Institute*.
  84. Wang, Y.-C., Hsu, K.-C., Hsu, S.-H., & Hsieh, P.-A. J. J. (2011). Constructing an index for brand equity: a hospital example. *The Service Industries Journal*, 31(2), 311–322. doi:10.1080/02642060902759145
  85. Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2003). The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 649–665. doi:10.1108/08876040310501223
  86. Wöber, K. W. (2001). Benchmarking for tourism organizations. *National Laboratory for Tourism and eCommerce*. Retrieved from <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/marketing%20turistico/BENCHMARKING%20FOR%20TOURISM%20ORGANISATIONS.PDF>
  87. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669. doi:10.1108/00251740010379100
  88. Wu, M.-Y., & Pearce, P. L. (2013). Appraising netnography: towards insights about new markets in the digital tourist era. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–12. doi:10.1080/13683500.2013.833179
  89. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188.
  90. Xie, H., Miao, L., Kuo, P.-J., & Lee, B.-Y. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 178–183. doi:10.1016/j.ijhm.2010.04.008
  91. Zarrella, D. (2009). *The Social Media Marketing Book*. O'Reilly Media, Inc.
  92. Zhang, J., & Xu, B. (2006). A study on the Internet-based marketing information system. *3rd International Conference on Innovation & Management*, 1, 1123–1127.

## 8. ANEXOS

### 8.1. Anexo 1: Tabla utilizada para el estudio de benchmarking

Hoteles											
Características											
Información	Nombre de usuario										
	Ubicación										
	Teléfono										
	Correo para información										
	Correo para reservas										
	Descripción del hotel										
	Información sobre certificado medioambiental										
Comunidad online	Fans										
	Comparten publicaciones										
	Tasa de engagement										
Interacción con fans	Publicaciones por semana										
	Llamadas a la acción										
Imagen de la marca	Foto de perfil										
	Foto de portada										
	Fotos de servicios e instalaciones del hotel										
	Fotos de eventos										
	Videos servicios y áreas del hotel										
	Videos de eventos										
Enlaces	Página Web del Hotel										
	Reservaciones										
	Traveler Review (Tripadvisor)										
	Foursquare										
	Twitter										
	YouTube										

Fuente: Elaboración propia.



## 8.2. Anexo 2: Metodología en la revisión de la literatura

En todo trabajo de investigación es necesaria una revisión de la literatura que siga una metodología y que muestre los resultados. Para desarrollar la revisión de literatura de este trabajo se siguieron los pasos mencionados a continuación:

- Planificación
- Desarrollo
- Presentación y revisión de resultados

### 8.2.1. Planificación

Para el presente trabajo se seleccionaron en su mayoría artículos científicos referentes a temas como marketing, marketing *online*, *social media*, turismo, hotelería, *benchmarking*. Los mismos fueron separados por tema en diferentes bases de datos y ordenados en cuanto a su relevancia, partiendo siempre del más relevante.

### 8.2.2. Desarrollo

En esta fase se identificó, seleccionó y clasificó a los artículos que se incluirían en la revisión bibliográfica del trabajo.

El proceso de búsqueda se condujo en las siguientes bases de datos:

- Polibuscador UPV
- Google Scholar
- Science Direct
- Emerald
- EBSCO

Las palabras claves utilizadas para realizar las búsquedas fueron:

- *Benchmarking*
- *Marketing*
- *Online marketing*
- *Internet marketing*
- *Social Media*
- *Social Media Marketing*
- *Social Networks*
- Facebook
- *Tourism*
- *Hospitality*
- *Hotels*

Las palabras claves fueron buscadas en los títulos, resúmenes y textos de los artículos. A partir de las mismas se encontraron artículos que estaban directamente enfocados al tema de estudio y otros secundarios que discutían el tema en algunas partes del texto.

A partir de los artículos encontrados, se revisaron los títulos y resúmenes para así descartar los que eran irrelevantes y a partir de esta selección se obtuvieron copias completas de los artículos para leerlos, revisarlos y entenderlos.

Para procesar la información se utilizó el gestor de referencias bibliográficas Zotero, el cual tiene como función principal exportar referencias en diferentes formatos y generar citas bibliográficas de manera automática en diferentes estilos, permitiendo también buscar un documento mediante su ISBN o el DOI y añadirlo automáticamente. El mismo fue integrado con el procesador de texto Word permitiendo crear la bibliografía automáticamente.

### **8.2.3. Presentación y revisión de resultados**

En esta fase a partir del análisis de los artículos que fueron seleccionados, se formuló una revisión del estado del arte acerca del uso de las redes sociales, específicamente la red social Facebook, como estrategia de *marketing online* en el subsector hotelero. Por último, al finalizar el trabajo se muestran las referencias de cada uno de los artículos consultados y seleccionados siguiendo el estilo de la APA (American Psychological Association).