

---

## PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN LOS MEDIOS SOCIALES PRESENCE OF SPANISH HOTEL CHAINS IN SOCIAL MEDIA

Francisco Cristian Martín Ferrà<sup>1</sup>  
José Ramón Cardona<sup>2</sup>

---

Recebido em 09/11/2013

Aprovado em 29/09/2014

---

<sup>1</sup> Graduado en Administración y Dirección de Empresas. Universitat de les Illes Balears (España). [fcrmartin@gmail.com](mailto:fcrmartin@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctor en Economía de la Empresa. Universitat de les Illes Balears (España). [jramon.cardona@terra.com](mailto:jramon.cardona@terra.com)

---

### RESUMEN

Las tecnologías de la información y comunicación han causado importantes cambios en la sociedad, e Internet ha revolucionado la distribución turística. En los últimos años han tomado gran relevancia los medios sociales en la vida cotidiana y en la comunicación empresarial. En la comunicación de las cadenas hoteleras los medios sociales tienen un papel protagonista. En este trabajo se analiza el grado de seguimiento de las seis principales cadenas hoteleras españolas (Meliá Hotels International, NH Hoteles, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group) en Facebook, Twitter y YouTube. En Facebook destaca Palladium y Riu, y en Twitter destaca Palladium y Barceló. Este análisis nos lleva a indicar que: en el análisis hay que evitar la distorsión del tamaño de la empresa y se propone un ratio para ello; las cadenas hoteleras más grandes no tienen por qué ser las de mayor éxito en los medios sociales; la innovación y atractivo de la oferta de la compañía posee una fuerte capacidad de atraer seguidores en los medios sociales, y debe responderse a los usuarios de forma rápida y eficaz. Finalmente, recordar que los medios sociales son un instrumento de relaciones públicas más que un canal de promoción.

### PALABRAS CLAVE:

Cadena hotelera, España, Facebook, Twitter, seguidores.

### ABSTRACT

Information and communication technologies have caused important changes in society, and Internet has revolutionized tourism distribution. In recent years social media have taken great relevance in everyday life and in business communication. In the communication of the hotel chains social media have a starring role. This paper analyzes the degree of relevance of the six major Spanish hotel chains (Meliá Hotels International, NH Hoteles, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts and Palladium Hotel Group) on Facebook, Twitter and YouTube. In Facebook stands Palladium and Riu, and in Twitter stands Palladium and Barceló. This analysis lead us to indicate that: in the analysis we must prevent distortion of the size of the company and proposes a ratio; the larger hotel chains do not have to be the most successful in social media; innovation and attractiveness of the offer of the company has a strong ability to attract followers in social media, and users should be answered quickly and efficiently. Finally, remember that social media are a public relations tool more than a promotional channel.

### KEYWORDS:

Hotel chain, Spain, Facebook, Twitter, followers.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ofrecen un gran abanico de posibilidades en el mundo empresarial y han tenido un gran impacto en el sector turístico (Buhalis y Law, 2008; Law, Leung y Buhalis, 2009; Law, Qi y Buhalis, 2010), especialmente en la distribución (Dabas y Manaktola, 2007; O'Connor y Frew, 2002a), convirtiéndose en un elemento estratégico clave (Buhalis y Kaldis, 2008). Gracias a las TIC es posible conocer los gustos y preferencias de los potenciales consumidores, sus estilos de vida, preferencias de viaje, etc.

La distribución es uno de los factores más importantes para la prosperidad y la competitividad de las organizaciones turísticas (Christopher, 1991) y muchos estudios han ido en este sentido (Pearce y Schott, 2005), en particular los relacionados con la mejor combinación de canales de distribución (Huang, Chen y Wu, 2009; Koo, Martin y O'Connor, 2011; Pearce y Taniguchi, 2008). Con la difusión de Internet, el número de estudios referentes a la distribución electrónica ha sido muy grande (Carroll y Siguaw, 2003; Dale, 2003; O'Connor y Frew, 2004; O'Connor y Murphy, 2004; O'Connor y Picolli, 2003), aunque no todos ellos con elevada calidad académica (O'Connor y Murphy, 2004). Internet ha producido una transformación radical de la distribución (Kracht y Wang, 2010) y el proceso de búsqueda de viajes (Susskind, Bond y Dev, 2003), permitiendo acceder a un mayor número de personas y con una relación más estrecha en los canales de distribución (Buhalis y Licata, 2002).

Las tecnologías de la información y comunicación han aumentado la complejidad de la intermediación turística (Kracht y Wang, 2010), al aparecer una multitud de canales de distribución alternativos (Buhalis y Law, 2008; Buhalis y O'Connor, 2005; O'Connor y Frew, 2002b) y nuevos intermediarios (Buhalis y Licata, 2002), que han permitido a los proveedores y consumidores aprovechar un mayor acceso a la información. Diversos estudios han examinado el papel de Internet, paradigma de las TIC, en el proceso de búsqueda de información (Beritelli, Bieger y Laesser, 2007; Cai, Feng y Breiter, 2004; Card, Chen y Cole, 2003; Grønflaten, 2009; Gursoy y McCleary, 2004; Hyde, 2006; Luo, Feng y Cai, 2005; Öörni, 2003; Pan y Fesenmaier, 2006; Pearce y Schott, 2005) y compra (Järveläinen y Jussi, 2004; Kim y Kim, 2004; Miyazaki y Fernández, 2001; Tse, 2003; Woodside y King, 2001).

La función de la distribución electrónica se realiza a través de diferentes canales (Cristiaanse y Zimmerman, 1999). De hecho, los consumidores usan diferentes canales para diferentes funciones (Louvieris, Jung y Pandazis, 2001) y en muchos casos se combinan canales tradicionales y electrónicos (Jung, Louvieris y Oppewal, 2002) Los consumidores prefieren Internet para buscar información y la distribución tradicional para comprar (Jung, Louvieris y Oppewal, 2002), aunque en algunos mercados (por ejemplo, Reino Unido) la compra a través de Internet ya supera claramente las compras a través de agencias de viajes físicas. Internet es un canal de distribución ideal para el turismo ya que el coste es mínimo y no requiere que el potencial cliente inspeccione y pruebe el producto para obtener información sobre sus atributos (Tse, 2003). Las empresas pueden hacer uso de múltiples canales de distribución electrónica (Kang, Brewer y Baloglu, 2007; O'Coonor y Frew, 2002b): páginas Web (Carroll y Siguaw, 2003; Cline, 2001; Gilbert y Powell-Perry, 2002; Gregory Kline y Breiter, 2005; Jeong y Choi, 2004), agencias de viajes online (Dunn, 2003), GDS y CRS (Emmer *et al.*, 2003) y motores de búsqueda de viajes (Helsel y Cullen, 2005).

En la actualidad, hay grandes oportunidades tecnológicas para interactuar con los clientes y permitir nuevos caminos de consolidación de la imagen corporativa. Nos encontramos ante un mundo dinámico, sujeto a modas pasajeras y a fuertes oscilaciones en los gustos y preferencias de los clientes, y un buen posicionamiento online es fundamental para gestionar de manera rápida y efectiva estos cambios en la demanda. El objetivo de este trabajo es analizar el uso en el sector turístico, en concreto en las cadenas hoteleras españolas, de los medios sociales, principalmente Facebook y Twitter, mediante el análisis de la presencia en estos medios sociales de las seis principales cadenas hoteleras de España (Meliá Hotels International, NH Hoteles, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group). Se trata de un estudio descriptivo, basado en un estudio multicaso, cuyo interés se fundamenta en la complejidad de gestionar el posicionamiento online de las empresas con efectividad y rapidez, ya que es necesario abarcar una masa crítica considerable utilizando las herramientas que ofrecen los medios sociales.

## **2. LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) forman parte de la cultura actual y amplían las posibilidades de desarrollo social personal. Suele incluirse en el concepto TIC no solamente la informática y sus tecnologías asociadas, telemática y multimedia, sino también los

medios de comunicación de todo tipo: los medios de comunicación social y los medios de comunicación interpersonales tradicionales con soporte tecnológico como el teléfono. Las TIC contribuyen a la rápida obsolescencia de los conocimientos y a la emergencia de nuevos valores, provocando continuas transformaciones en nuestras estructuras económicas, sociales y culturales, e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestra vida. Su gran impacto en todos los ámbitos de la vida hace cada vez más difícil que podamos actuar eficientemente prescindiendo de las TIC.

Internet ha revolucionado la comercialización y distribución turística (Buhalis y Laws, 2001; Wang y Qualls, 2007), gracias a la oportunidad que ofrece para comunicarse directamente con los viajeros y para publicar información (Buhalis y Licata, 2002; Tse, 2003). Esto favorece las ventas directas, evitando la cadena tradicional de intermediarios y maximizando los ingresos gracias al ahorro en comisiones (Buhalis y Laws, 2001; Buhalis y Licata, 2002). Pero los nuevos tipos de intermediarios y sistemas de gestión que han surgido con Internet han establecido conexiones mutuas, aumentando la complejidad tecnológica de la distribución de viajes y generando nuevos costes de distribución (Bowden, 2007; Buhalis y Law, 2008; Buhalis y Licata, 2002; Buhalis y O'Connor, 2005; Kracht y Wang, 2010; O'Connor y Frew, 2002b). Los nuevos tipos de intermediarios aparecidos con Internet son:

- *Las agencias de viajes online.* En un primer momento, las agencias online siguieron el modelo de agencia de viajes tradicional en base a comisiones (Kasavana y Singh, 2002; McIvor, O'Reilly y Ponsonby, 2003; Smith y Rupp, 2004), pero rápidamente empezaron a operar con márgenes de ganancia.
- *Las redes de afiliados.* Las redes de afiliados gestionan herramientas publicitarias para los clientes que luego distribuyen a una red de afiliados (Constantinides, 2002). Los afiliados normalmente operan sitios web especializados que generan ingresos a través de la publicidad.
- *Metabuscadors.* Permiten a los usuarios la búsqueda de un producto turístico determinado y muestran una página de resultados con las diferentes empresas que venden ese producto y el precio de venta (Kracht y Wang, 2010). Los metabuscadores cobran una tarifa por cada clic que los usuarios hacen en los sitios web participantes. Los metabuscadores tienen por objeto permitir a los usuarios reservar después de visitar un sólo sitio web que compara precios por ellos.
- *Travel Reviews.* Páginas web como Tripadvisor ya son casi una parada obligada para los potenciales clientes (Buhalis y Law, 2008). Permiten leer comentarios y opiniones de los

turistas y tienen una gran influencia en las decisiones de compra de los nuevos clientes (Gunter, Campbell, Touri y Gibson, 2009; Mack, Blose y Pan, 2008; Pan, MacLaurin y Crofts, 2007; Vermeulen y Seegers, 2009; Ye, Law y Gu, 2009; Zehrer, Crofts y Magnini, 2011).

- *Los motores de búsqueda:* Los motores de búsqueda (ej. Google) son fundamentales y ayudan a generar reservas al facilitar que millones de potenciales viajeros busquen información sobre destinos y productos turísticos particulares (Kracht y Wang, 2010). Cabe indicar que diversos estudios revelan que el 70% de los usuarios sólo consulta la primera página de resultados y sólo el 10% pasa de la segunda página (Höchstötter y Lewandowski, 2009; iProspects, 2006; Janse y Spink, 2006; Murphy y Kielgast, 2008; O'Connor, 2009). Por tanto, las empresas deben optimizar sus páginas web para aparecer en los primeros puestos de las búsquedas (Pan y Li, 2011).
- *Los medios sociales:* Un fenómeno de rápido crecimiento en los últimos años son los medios sociales (Buhalis y Law, 2008), tanto para la promoción y competitividad turística de los destinos (da Cruz, Velozo y Elvas, 2011; Iglesias y Fernández, 2012; Lange-Faria y Elliot, 2012; Leung, Law, van Hoof y Buhalis, 2013; Munar, 2012; Pantano y Pietro, 2013; Pietro, Virgilio y Pantano, 2012; Sánchez, 2010) como de los productos turísticos (Chierichetti, 2012; Neves, Lacerda y Biz, 2010). Los medios sociales tienen una gran capacidad para influir en la imagen (Banyai y Potwarka, 2012) y el atractivo de los destinos turísticos (Hays, Page y Buhalis, 2013; Shu y Scott, 2014) y para formar a los individuos sobre turismo (Hajli y Lin, 2014). También es habitual el análisis de los medios sociales como determinante del comportamiento de los turistas (Cabiddu, Carlo y Piccoli, 2014; Kim y Tussyadiah, 2013; Munar y Jacobsen, 2013, 2014; Prat y Cánoves, 2013; Tse y Zhang, 2013), especialmente el proceso de toma de decisión previo al viaje (Hudson y Thal, 2013; Leung, Law, van Hoof y Buhalis, 2013; Liu, Norman y Pennington-Gray, 2013; Pietro, Virgilio y Pantano, 2012; Xiang y Gretzel, 2010). Los medios sociales ofrecen la posibilidad de ofertar productos a un gran número de usuarios y atender demandas y peticiones de forma rápida y óptima, pero la investigación en este campo aún se encuentra en sus inicios (Tham, Croy y Mair, 2013; Zeng y Gerritsen, 2014).

Durante más de una década, muchos investigadores han afirmado que la aparición de Internet reduce la importancia y el papel de los agentes de viajes (Buhalis y Kaldis, 2008; Gilbert, Beveridge y Lee-Kelley, 2005). Los agentes podrían ser víctimas de la desintermediación en los canales de

distribución turísticos (Barnett y Standing, 2001; Bennett y Lai, 2005; Buhalis y Licata, 2002; Dabas y Manaktola, 2007; Law, 2009; Law, Leung y Wong, 2004; O'Connor y Frew, 2002b; Tsay y Agrawal, 2004; Tse, 2003). El factor clave para la supervivencia de las agencias de viajes es su capacidad de proporcionar información personal y asesoramiento a los viajeros (Dolnicar y Laesser, 2007; O'Conner y Frew, 2002a). Pero el uso masivo de los motores de búsqueda, y la aparición de sitios web con comentarios, consejos y experiencias personales, han permitido a los viajeros obtener la información pertinente y precisa, contrastar opiniones e incluso interactuar con otros viajeros. Esta nueva forma de interactuar con el mundo virtual, conocida como eWOM (Bronner y de Hoog, 2011; Hennig-Thurau y Walsh, 2003; Hennig-Thurau *et al.*, 2004; Huang, Chou y Lan, 2007; Litvin, Golsmith y Pan, 2008; Park y Lee, 2009; Sun *et al.*, 2006), afecta a su proceso de toma de decisiones (Chevalier y Mayzlin, 2006, Sen y Lerman, 2007), lo que significa que el consejo útil recibido de las agencias de viajes ha sido sustituido por estas páginas web (Buhalis y Law, 2008; Pan, MacLaurin y Crotts, 2007; Vermeulen y Seegers, 2009; Ye, Law y Gu, 2009).

### **3. LOS MEDIOS SOCIALES EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Una posible definición de "medio social" es: aplicación basada en Internet con contenidos generados por particulares que abarcan impresiones de los consumidores y que son compartidos con otros consumidores. Existe una amplia variedad de medios sociales, tanto en formas como en propósitos, que comparten el hecho de que su contenido es una mezcla de hechos y opiniones, impresiones y sentimientos, experiencias, e incluso rumores (Xiang y Gretzel, 2010).

Cinco categorías de medios sociales fueron descritas por Xiang y Gretzel (2010), después de una revisión de la literatura: comunidades virtuales como LonelyPlanet y IgoUgo, páginas de valoraciones de los consumidores como TripAdvisor y InsiderPages, blogs personales y agregadores de blogs como blogspot.com, redes sociales como Facebook y MySpace, y páginas para compartir contenidos como YouTube y Flickr. Por su parte, Stokes (2011, pp. 337-359), clasifica los medios sociales en cuatro categorías:

- *Favoritos o marcadores:* son páginas web que almacenan online los listados de links que, previamente, los internautas han seleccionado como favoritos. Se puede acceder a estos listados desde cualquier equipo informático, realizar comentarios y acceder a listas de favoritos de otros miembros.

- *Intercambio de contenidos:* son páginas web donde se pueden compartir vídeos, imágenes y audio de forma totalmente gratuita. Uno de los principales portales web de este tipo es YouTube. Las imágenes en los medios sociales (Grieve, 2013) poseen una gran capacidad para influir en los potenciales turistas (Liu, Norman y Pennington-Gray, 2013; Lo, McKercher, Lo, Cheung y Law, 2011) y en su comportamiento (Boley, Magnini y Tuten, 2013).
- *Redes sociales:* las redes sociales son comunidades virtuales, en las cuales los usuarios interactúan a través de la creación y registro gratuito de perfiles personales. Sus funciones principales son conectar a los usuarios y permitir la centralización e intercambio de información (fotos, vídeos, pensamientos y más).
- *Localización:* son servicios ofrecidos a través de los medios sociales con los cuales los diferentes usuarios pueden informar y realizar comentarios sobre los lugares que visitan a través de los dispositivos móviles.

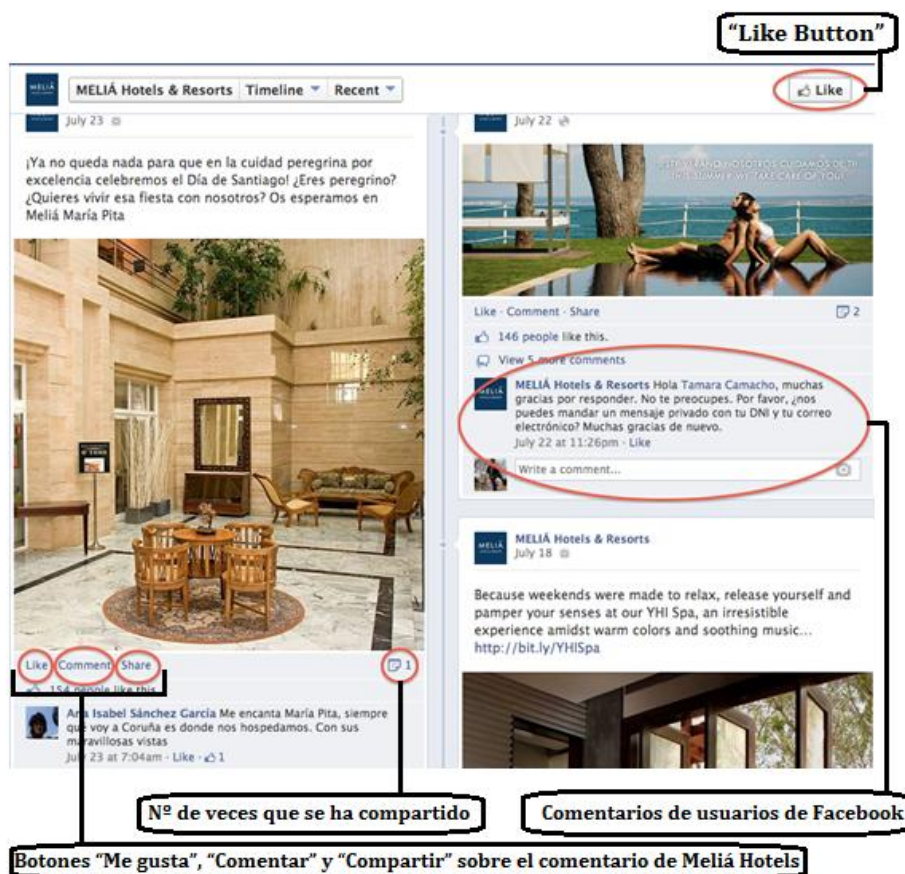
Los medios sociales de comunicación están diseñados para que todos sus usuarios puedan compartir, comentar y enviar sus contenidos de forma muy sencilla y gratuita. Al poder comentar en tiempo real, permiten a los usuarios conocer de forma inmediata las novedades y cambios. Debido a la gran capacidad de almacenamiento de información de Internet es posible acceder a recursos no actuales de forma rápida. Estas características presentan aspectos positivos para las empresas, ya que pueden hacer un seguimiento más exhaustivo de la efectividad de sus acciones de marketing (Stokes, 2011, p. 360).

Según Guillermo Rodríguez, gerente de “social media” de Palladium Hotel Group, los medios sociales tiene tres patas fundamentales: captación de nuevos clientes, fidelización, y atención al cliente (Real, 2013). Mediante la utilización de medios sociales, las empresas pueden crear una marca y personalizarla mediante la interacción con su público objetivo creando una comunidad. La publicidad mediante los medios sociales es más creativa y original que en otros entornos y trata de orientarse directamente al segmento que pretende influir (publicidad segmentada). Gracias a esto último, las empresas conocen mejor a sus consumidores y evitan molestias a los usuarios no interesados (Stokes, 2011, pp. 372-379). Los medios sociales más conocidas en España son Facebook, Twitter, Youtube, MySpace y Tuenti, pero para las empresas turísticas los más importantes son Facebook y Twitter, seguidos por Youtube.

**Facebook.** Es un sitio web gratuito de redes sociales en la cual las personas pueden realizar diferentes actividades entre las cuales las más populares son buscar y encontrar contactos de la vida real, expresar sus opiniones y estados de ánimo, subir y comentar fotos, jugar, crear redes y grupos con diferentes objetivos, etc. Es una plataforma sobre la que terceros pueden desarrollar aplicaciones y promocionar sus negocios (Banyai y Potwarka, 2012; Pantano y Pietro, 2013; Paris, 2013; Stankov, Lazić y Dragičević, 2010; Zehrer y Grabmüller, 2012). En Facebook se encuentran cinco tipos de anuncios a través de los cuales una empresa puede promocionarse:

1) **Página Facebook (Figura 1):** es una forma básica en la que se crea lo que se conoce como página de fans de Facebook, y no un perfil de usuario personal; en la cual se pueden crear todo tipo de publicaciones como actualizaciones, adjuntar fotos (Figura 2) o vídeos, etc. Las empresas tratan de conseguir el máximo número de “Me gusta” por parte de los usuarios, ya que de esta manera sus publicaciones saldrán en la página de inicio de éstos o bien en su sección de noticias.

Figura 1: Elementos de una página de Facebook (Meliá Hotels & Resorts).

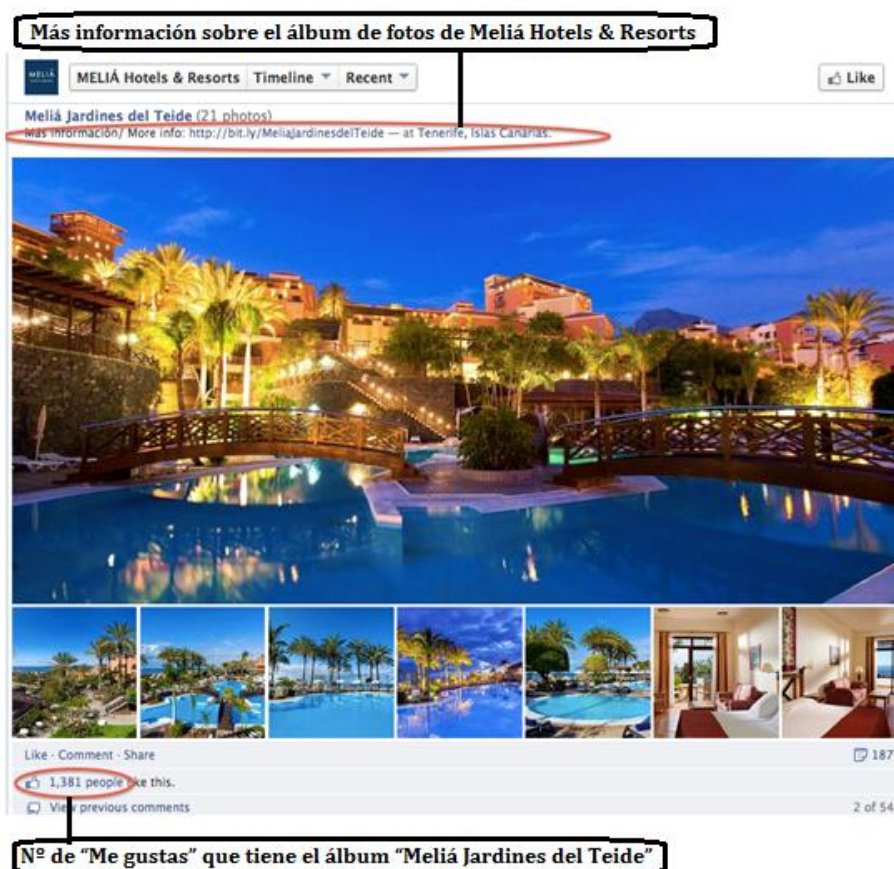


Fuente: elaboración propia.



- 2) A partir de la página es posible la publicación de una imagen y un texto de la página, apareciendo a la derecha de la pantalla de inicio de cada usuario. El objetivo es que se clique en la foto, conduciendo al individuo a la página de Facebook de la empresa (*engagement ads*). Cabe decir que este método no obliga a que la empresa cuente con una página de fans de Facebook, ya que puede conducir al usuario a una web corporativa. Este tipo de anuncios tienen un coste por cada “clic”, siendo éste entre 0,04 y 0,09 dólares USA.

Figura 2: Álbum de fotos en Facebook (Meliá Hotels & Resorts).



Fuente: elaboración propia.

- 3) El “*Facebook Button*” es un icono en las páginas web corporativas. Éste tiene como función hacer posible a los usuarios de esta red social compartir lo publicado en las webs corporativas.
- 4) *Sponsored Stories – Page Like Story*. Cuando un individuo interactúa con la empresa en Facebook, se crea una historia, lo cual puede ser visto por sus contactos y puede ejercer una influencia sobre ellos incitándoles a entrar, visitar, comprar o también dar a “Me gusta” y seguir expandiendo la historia. Como estrategia se anuncian descuentos especiales o sorteos para

aquellas personas que entren en la página o la compartan, se crean eventos invitando a los usuarios a participar, se plantean preguntas o juegos o anuncian frases de exclusividad que llamen la atención y hagan que los usuarios tengan la curiosidad de introducirse en la página. Estos anuncios pueden aparecer en la sección de noticias y en la columna derecha de Facebook. Tienen un coste por “clic” de entre 0,03 y 0,05 dólares.

5) URL externa o estándar. Permite a los usuarios compartir el “link” de la página web corporativa, haciendo que aparezca una imagen y una foto de la publicación en lugar del URL en sí. Esta herramienta tiene un coste por “clic” entre 0,04 a 0,10 dólares.

En el caso de Facebook el seguimiento se realiza mediante el Facebook Insights (Stokes, 2011, p. 360), que es un servicio disponible para los administradores de las páginas publicitarias. Mediante este sistema se les permite obtener información demográfica de los visitantes de la página, como han llegado hasta ella y que entradas han suscitado una mayor atención.

Figura 3: Elementos típicos de una página de Twitter (Barceló Hotels & Resorts).



Fuente: elaboración propia.

**Twitter.** Es un servicio gratuito que permite enviar mensajes basados en texto, denominados “tweets”, de una longitud máxima de 140 caracteres. El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter, como vía SMS desde teléfono móvil o desde programas de mensajería instantánea. Estos mensajes aparecen en el perfil del usuario, y pueden ser vistos por usuarios que han elegido la opción de recibirlos. Twitter diferencia dos clases de usuarios: a los que sigue un usuario (entiéndase, agregados como amigos) y los que siguen a un usuario (ellos han agregado al usuario, pero el usuario puede decidir si quiere que estas personas figuren en su “*timeline*”). Sólo pueden verse los mensajes de las personas a las que se sigue (Figura 3). En la actualidad, esta red social ofrece a los anunciantes varios sistemas publicitarios, algunos gratis y otros de pago.

- 1) *Tweets* (sistema gratuito): envío de mensajes a través de la red de Twitter que se publican en el propio perfil de la empresa (Figura 3 y 4). Configurar el perfil de la empresa para que tenga carácter público es importante para que los usuarios puedan ver los mensajes sin ser un “seguidor” de la página.

**Figura 4: Elementos típicos de una página de Twitter (Riu Hotels & Resorts).**



*Fuente: elaboración propia.*

- 2) *Twitter cards* (sistema gratuito): permite a las empresas adjuntar contenido a sus “tweets” que, tras ser seleccionado por el usuario, se mostrará en el formato previamente elegido por parte de la empresa. Existen 6 tipos de *Twitter cards*, en función del contenido que se pretende distribuir: *Summary Card* (artículo de texto que incluye título, descripción y foto), *Photo Card* (imagen que ocupa todo el *tweet*), *Gallery Card* (colección de imágenes), *App Card* (permite la instalación de aplicaciones), *Player Card* (contenidos multimedia), y *Product Card* (promocionar productos indicando precio, talla, color, etc.).
- 3) *Tweet button* (sistema gratuito). Las empresas pueden añadir el *Tweet Button* en sus páginas web corporativas. Permite que aquellos individuos que visualicen el contenido publicado y sean usuarios de Twitter, puedan compartirlo en su propio perfil de manera que sea visible por sus seguidores. En este caso, no es necesario que la empresa tenga un perfil de Twitter para promocionarse, ya que se realiza de forma indirecta a través de los usuarios de Twitter que han visitado su página web corporativa.
- 4) *Promoted tweets*. Funciona de la misma manera que un mensaje normal. Primero, se envía a todos los seguidores de la empresa en Twitter y después aparece en los resultados de búsqueda para una palabra clave previamente determinado por el anunciante. Permiten realizar una segmentación donde los *tweets* van destinados a aquellos usuarios que pertenecen al público objetivo. Tiene un coste que se calcula en base al CPE (*cost-per-engagement*). Sólo se paga por las interacciones realizadas por los usuarios: *retweets* (*retwittear* es el hecho de difundir desde el perfil de un usuario el mensaje de otro usuario), clics, menciones o favoritos.
- 5) *Promoted trends*. Permiten situar el perfil de la empresa en el primer lugar de la lista de los *trending topics* (temas de interés). Permiten alcanzar a muchos seguidores siendo útil para nuevas empresas, productos o eventos. Los *Promoted trends* tienen un coste que se calcula en base al tiempo que figura en la lista de los *trending topics*. El precio por día es aproximadamente de 120.000 euros. En caso de que no genere conversación o interés, Twitter lo puede eliminar de la lista para que otra empresa pueda tener la oportunidad de aparecer.
- 6) *Promoted accounts*: consisten en situar la cuenta o perfil de la empresa en el apartado ‘*Who to follow*’, que figura a la izquierda de la pantalla de inicio en Twitter. Tras la selección del método a partir del cual la empresa desea segmentar el software de Twitter localiza usuarios que pertenecen a dichos segmentos e introduce la cuenta de la empresa dentro del apartado ‘*Who to follow*’. El coste de los *promoted accounts* se determina en función del número de *followers* (seguidores) obtenidos durante el periodo de promoción (0,50-0,60 euros por *follower*).

En el caso de Twitter, el seguimiento se realiza mediante el Twitter Analytics (Stokes, 2011, p. 360), que es un servicio a través del cual los *webmasters* y los *community managers* pueden conocer como el contenido de sus webs es compartido a través de la red de Twitter, ver la cantidad de tráfico que Twitter lleva hacia las webs y medir la efectividad de la integración del botón de Twitter.

**YouTube.** Es un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos tanto amateurs como profesionales sobre una infinita variedad de temas y asuntos. Usa un reproductor en línea basado en Adobe Flash para mostrar los contenidos. Es muy popular gracias a la posibilidad de alojar videos personales de manera sencilla. Aloja una gran variedad de clips de películas, programas de televisión, vídeos musicales, así como videoblogs. Los enlaces a vídeos de YouTube pueden ser insertados en blogs y webs personales usando APIs o incrustando un código HTML.

Existen otros medios sociales menos conocidos y de cierta especialización como: MySpace (en desuso), LinkedIn (orientada a profesionales y empresas), Badoo (con un enfoque glocal y un rápido crecimiento), Flickr (permite almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías y videos online), Ning (permite crear una red social propia pero ha tenido algunas dificultades), Dodgeball (es una red social a la que se accede mediante dispositivos móviles y que tiene en cuenta la posición geográfica de los usuarios), etc.

#### 4. METODOLOGÍA

La metodología empleada consiste en la realización de un estudio multicaso (Bigliardi y Galati, 2014; Brewer, 2010; Durugbo, 2013; Herazo, Lizarralde y Paquin, 2012; Laanti, McDougall y Baume, 2009) de las seis mayores cadenas hoteleras de España (Tabla 1). De ellas, cuatro tienen su sede en Mallorca (Meliá Hotels International, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts e Iberostar Hotels & Resorts), una en Navarra (NH Hoteles) y una en Ibiza (Palladium Hotel Group). NH Hoteles es una cadena de hoteles urbanos mientras que las otras cinco son cadenas hoteleras principalmente orientadas al sector vacacional. Las cinco primeras son las grandes multinacionales del sector español desde hace años (Hosteltur, 2013b, 2014). La sexta (Palladium Hotel Group) se encuentra a cierta distancia de las primeras en tamaño, pero en los últimos años ha adoptado importantes innovaciones que hacen imprescindible su estudio, en especial en relación a los medios sociales, siendo interesante el estudio de esta empresa en mayor profundidad.

En este estudio se realiza un análisis de la presencia de las compañías hoteleras en Facebook (número de “Me gusta”, etc.), Twitter (número de tweets, archivos de imagen, seguidores, etc.) y Youtube (número de videos subidos, suscriptores y visualizaciones), buscando detectar que cadenas tienen más presencia en estos medios. Aunque el estudio hace referencia a medios online hay indicios de que los estudios de mercado realizados a través de redes sociales no dan resultados significativamente diferentes a los estudios realizados de forma tradicional (Paris, 2013; Wolfe, Phillips y Asperin, 2014) y, aunque en este caso no se trata de un estudio de mercado propiamente, el impacto en los medios sociales puede ser un indicio rápido y sencillo de la valoración que recibe la empresa por parte del público en general. Los datos de este estudio están extraídos de las propias redes sociales y en un mismo día para que sean lo más comparables posible, son inmediatamente anteriores a la última revisión del artículo y, en algunos casos, corresponden a la suma de las diversas páginas que posee la compañía.

*Tabla 1: Cadenas hoteleras analizadas en el estudio multicaso.*

Cadena Hotelera	DIMENSIONES EN 2014			FACTURACIÓN 2013	
	Hoteles	Habitaciones	Hab. x Hotel	TOTAL	por hab.
Meliá Hotels International	308	79.000	256,5	1.352.000.000 €	17.114 €
NH Hoteles	369	57.785	156,6	1.280.000.000 €	22.151 €
Riu Hotels & Resorts	104	45.277	435,4	1.472.000.000 €	32.511 €
Barceló Hotels & Resorts	140	37.380	267,0	886.700.000 €	23.721 €
Iberostar Hotels & Resorts	76	26.806	352,7	1.107.000.000 €	41.297 €
Palladium Hotel Group	50	13.925	278,5	380.000.000 €	27.289 €

*Fuente: Hosteltur (2013b, 2014) y elaboración propia.*

Como las cadenas hoteleras son de tamaños muy diversos y es presumible que su atractivo para los potenciales seguidores esté relacionado con el atractivo de su oferta, es decir el número y diversidad de sus hoteles, se propone usar para el mejor análisis de los datos de seguimiento un ratio entre estos parámetros y el número de plazas hoteleras.

## 5. PRESENCIA DE LOS PRINCIPALES MEDIOS SOCIALES

Facebook es la red más popular e internacional en la actualidad (Stankov, Lazić y Dragičević, 2010; Zehrer y Grabmüller, 2012) siendo, por tanto, la que resulta de mayor utilidad para las empresas. Esta red social representa una gran oportunidad para informar de forma inmediata a los clientes actuales o potenciales y como soporte para las acciones de relaciones públicas. Los datos de Facebook de las cadenas hoteleras (Tabla 2) dan una idea del grado de interés que despierta su oferta y del buen hacer en relaciones públicas. Estos datos muestran que hay dos cadenas hoteleras con mayor presencia en Facebook que el resto (Palladium y Riu). En el caso de Palladium se debe a la suma de sus diversas marcas comerciales, destacando el gran interés que despierta en las redes sociales la innovadora fórmula hotelera de Ushuaia Ibiza Beach Hotel. Hay que destacar Riu por su gran repercusión en esta red social con el uso de una sola marca comercial y una sola página de Facebook (Figura 5), sobre todo tratándose de una cadena hotelera con una oferta que podríamos considerar de calidad pero tradicional. Por tanto, en el momento actual Riu es una cadena hotelera que despierta gran interés en Facebook y un buen ejemplo a seguir por los *community manager* de otras cadenas hoteleras.

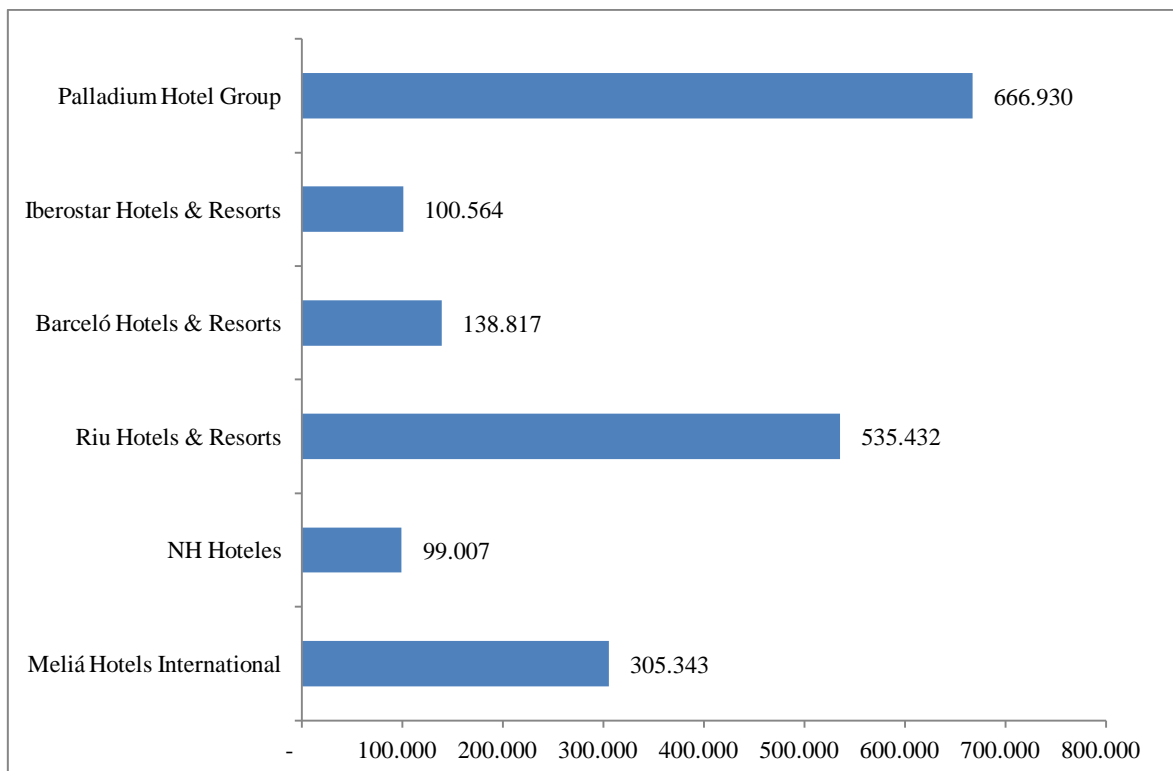
**Tabla 2: Repercusión de las principales cadenas hoteleras en Facebook.**

Cadena Hotelera	“Me gusta” (Like)	Like/ Hab.	Hablan sobre ello
Meliá Hotels International	305.343	3,87	1.887
NH Hoteles	99.007	1,71	1.132
Riu Hotels & Resorts	535.432	11,83	8.554
Barceló Hotels & Resorts	138.817	3,71	2.573
Iberostar Hotels & Resorts	100.564	3,75	1.313
Palladium Hotel Group	666.930	47,89	30.109

*Fuente: Elaboración propia.*

*Figura 5: Número de "Me gusta" en Facebook, obtenidos por las principales cadenas hoteleras.*

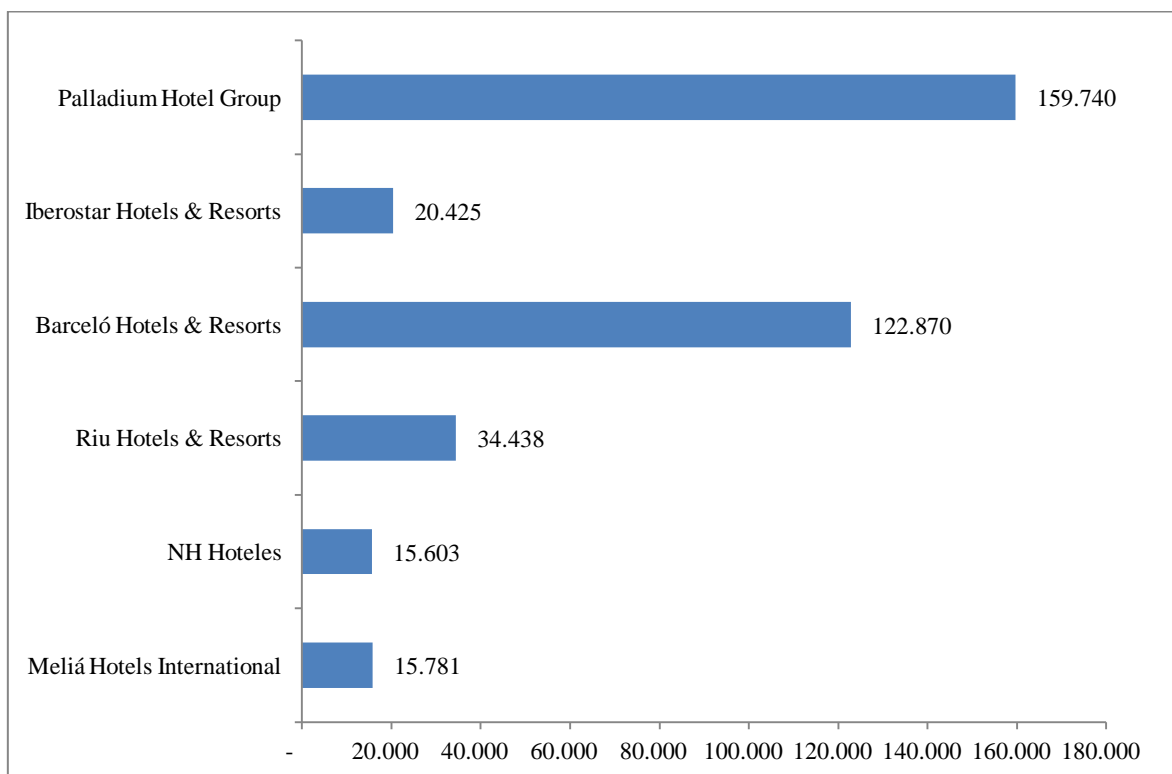




*Fuente: Elaboración propia.*

Twitter es fundamentalmente una red social de *microblogging*, es decir los usuarios publican pequeños comentarios de opinión que otros usuarios, los “seguidores”, consultan de forma habitual. El grado de interés e impacto de las opiniones de un usuario son fácilmente medibles por el número de “seguidores” que posee en un momento determinado. Los datos de “seguidores” en Twitter de las cadenas hoteleras analizadas (Figura 6) dan una idea del grado de interés que despiertan sus comentarios, y muestran que hay dos cadenas hoteleras con un impacto abrumador en Twitter en comparación con el resto. Palladium lidera gracias a las diversas marcas que posee, en especial a Ushuaïa. Ushuaïa posee casi tantos seguidores como Barceló, siendo sólo un complejo hotelero de dos establecimientos. Barceló posee muchos seguidores, más que cadenas mucho más grandes, como Meliá o NH Hoteles, y mucho más que otras cadenas mucho más activas en Twitter, como es el caso de Riu (Tabla 3). Este hecho implica que los Tweets, fotos y videos vertidos en Twitter por Barceló tienen una repercusión mucho mayor que los de otras cadenas hoteleras. Por tanto, en el momento actual, Barceló es una referencia a seguir en la gestión de la presencia corporativa en la red social Twitter.



**Figura 6: Número de "Seguidores" en Twitter, obtenidos por las principales cadenas hoteleras.**

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 3: Repercusión de las principales cadenas hoteleras en Twitter.**

Cadena Hotelera	Tweets	Fotos/videos	Siguiendo	Seguidores	Favoritos
Meliá Hotels International	3.464	341	137	15.781	849
NH Hoteles	7.859	582	10.300	15.603	475
Riu Hotels & Resorts	12.295	697	277	34.438	729
Barceló Hotels & Resorts	8.004	423	1.270	122.870	243
Iberostar Hotels & Resorts	9.147	371	1.911	20.425	18
Palladium Hotel Group	25.248	2.838	2.398	159.740	2.113

*Fuente: Elaboración propia.*

YouTube tiene un papel secundario pero complementario en la estrategia de medios sociales de las empresas. Permite difundir entre los internautas de todo el mundo material audiovisual (anuncios publicitarios, reportajes, documentales, etc.) y medir el interés que despiertan estos archivos

mediante el número de visualizaciones. Los datos de suscriptores son más modestos que el equivalente de Facebook y Twitter, posiblemente por tratarse de contenidos cuya revisión requiere más tiempo y desincentiva un seguimiento fiel. En el caso de las cadenas hoteleras, los datos de suscriptores no muestran tanta disparidad como en Facebook y Twitter (Tabla 4), destacando Palladium, nuevamente gracias a los casi 7.000 suscriptores de la página de Ushuaia, y Riu, seguidas de cerca por Barceló.

*Tabla 4: Repercusión de las principales cadenas hoteleras en YouTube.*

<b>Cadena Hotelera</b>	<b>Videos</b>	<b>Suscriptores</b>	<b>Visualizaciones</b>	<b>Visualizaciones medias</b>
Meliá Hotels International	95	479	630.714	6.639
NH Hoteles	32	164	56.517	1.766
Riu Hotels & Resorts	102	1.330	2.135.802	20.939
Barceló Hotels & Resorts	473	1.011	3.356.155	7.095
Iberostar Hotels & Resorts	541	796	847.618	1.567
Palladium Hotel Group	258	8.310	2.089.417	8.099

*Fuente: Elaboración propia.*

En volumen de visualizaciones, lidera Barceló seguido a cierta distancia por Riu y Palladium. En cuanto a número de videos subidos, hay empresas con muchos pequeños videos, como Iberostar (541 videos) o Barceló (473 videos), y otras con muy poca actividad en este medio social, como NH Hoteles (32 videos). Los resultados en número de visualizaciones medias es bastante dispar, pero destaca Riu que con 102 videos tiene más de dos millones de visualizaciones en total y casi 21.000 visualizaciones de media, mucho más que cualquier otra de las grandes cadenas.

Se pone de manifiesto el dominio de ciertas empresas en los medios sociales. Por ejemplo, cabe destacar el buen posicionamiento de Riu Hotels & Resorts en Facebook, consiguiendo un 75% más de “Me gusta” que Melià Hotels International, y el de Palladium Hotel Group gracias a Ushuaia. En cambio, en Twitter destacan Palladium Hotel Group, gracias a Ushuaia, y Barceló Hotels & Resorts, superando por mucho a Riu Hotels & Resorts. En el medio social más visual, donde se puede dejar una impronta más notoria al turista potencial, Youtube, Riu Hotels & Resorts muestra la mejor estrategia si exceptuamos el caso de Palladium Hotel Group, nuevamente gracias a Ushuaia.

Al comparar los medios sociales, se observa que Riu Hotels & Resorts es la mejor compañía en los medios sociales, muy activa y con mucha repercusión, si tenemos en cuenta que muestra una oferta de calidad pero tradicional. Barceló Hotels & Resorts destaca en Twitter, mostrando un posicionamiento menos destacado en Facebook y YouTube. Melià Hotels International es la compañía de mayores dimensiones pero, con la salvedad de Facebook, no destaca en grado de seguimiento en los medios sociales. Estas diferencias pueden ser debidas a las estrategias diseñadas por los *community manager* o a las estrategias de *rebranding* de algunas cadenas.

El grado de seguimiento de una cadena hotelera en los medios sociales puede deberse a diversos elementos: tiempo que lleva la empresa en la plataforma, dinamismo en la gestión de los comentarios y atractivo de la oferta (hoteles, eventos, promociones, etc.). El primer elemento reducirá su efecto con el tiempo ya que en la actualidad la tremenda novedad y popularidad de los medios sociales hace que unos meses generen diferencias significativas (Hosteltur, 2013a). Los otros dos elementos son reflejo de la gestión empresarial realizada, pero en el caso de la oferta hay una distorsión debida al tamaño de la empresa. Para un potencial cliente es más atractiva la oferta de una gran cadena hotelera internacional que la de una pequeña cadena local por el hecho de que es más probable que pueda hospedarse en un establecimiento de la gran cadena en sus futuros viajes. Para eliminar el efecto tamaño de las comparaciones y centrarnos en los elementos que reflejan buenas prácticas empresariales se propone sustituir los valores absolutos por un ratio “Seguidores/Plazas” que mida la repercusión en los medios sociales de las cadenas hoteleras:

$$\text{Repercusión en las Redes Sociales} = \frac{\text{Volumen total de seguidores}}{\text{Total de plazas de la cadena}}$$

Si analizamos los datos de Facebook (Me gusta) y Twitter (seguidores) de las cadenas hoteleras con ayuda del ratio (Tabla 5), vemos que:

- Las empresas hoteleras que más “Me gusta” tienen en Facebook son, al mismo tiempo, las compañías con un mejor ratio “seguidores/plazas” para esa red social. Pero el ratio nos muestra que las diferencias entre las primeras clasificadas son aún mayores que con los valores absolutos, y una diferencia a priori no excesivamente importante se convierte en muy importante al ponderar los resultados por el tamaño de la cadena hotelera.

- Parecía que Iberostar y NH Hoteles estaban en un empate técnico en Facebook, pero al comparar con el tamaño de la cadena vemos que Iberostar se acerca a Melià, supera a Barceló y se aleja de NH Hoteles.
- Las empresas hoteleras que más seguidores tienen en Twitter son, al mismo tiempo, las compañías con un mejor ratio “seguidores/plazas” para esa red social, ampliando la ya abultada diferencia con Riu. En este caso, Iberostar también mejora su presencia en valor relativo.

*Tabla 5: Repercusión de las principales cadenas hoteleras en Facebook y Twitter.*

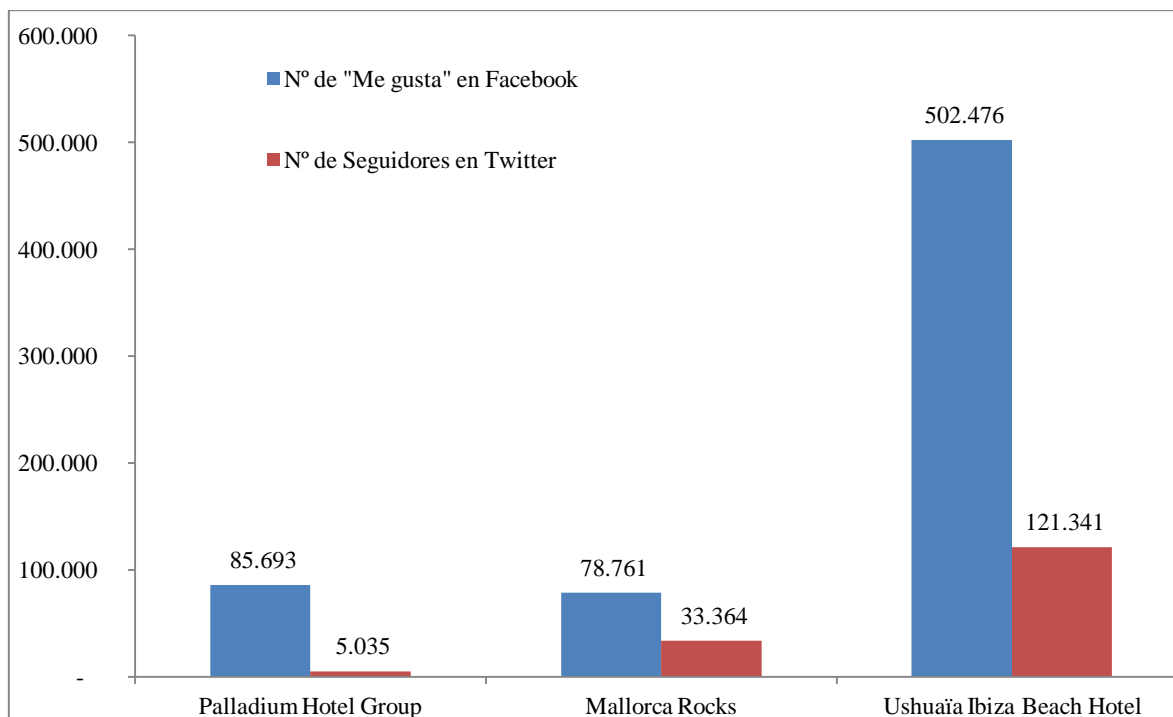
Cadena Hotelera	Facebook		Twitter	
	“Me gusta”	Ratio	Seguidores	Ratio
Meliá Hotels International	305.343	3,8651	15.781	0,1998
NH Hoteles	99.007	1,7134	15.603	0,2700
Riu Hotels & Resorts	535.432	11,8257	34.438	0,7606
Barceló Hotels & Resorts	138.817	3,7137	122.870	3,2871
Iberostar Hotels & Resorts	100.564	3,7515	20.425	0,7620
Palladium Hotel Group	666.930	47,8944	159.740	11,4715

*Fuente: Hosteltur y elaboración propia.*

El grado de seguimiento en los medios sociales puede verse favorecido por el tamaño de la cadena hotelera, pero el elemento principal es el atractivo de la oferta. Este hecho queda claramente ilustrado con el ejemplo de Palladium Hotel Group. Palladium es una compañía hotelera originaria de Ibiza que es la sexta de España y que cuenta con un departamento de cinco personas dedicado a los medios sociales (Real, 2013). La innovación en su oferta hotelera y la importancia que dan a la innovación tecnológica se plasma en que superan en seguidores a las cinco grandes cadenas hoteleras nacionales, tanto en Facebook como en Twitter (Hosteltur, 2013a) y se posicionan muy bien en YouTube. La compañía Palladium alcanza, agrupando tanto las páginas de la empresa propiamente como sus hoteles emblemáticos, más de 660.000 “Me gusta”, figurando como la empresa hotelera con más “Me gusta” de España. Si ponderamos estos datos por el tamaño obtenemos un ratio “Seguidores/Plazas” de 47’8944, ratio cuatro veces superior al de Riu y doce veces superior al de Melià. En Twitter, rondando los 160.000 seguidores, supera en un 30% a

Barceló pero su ratio “Seguidores/Plazas” es de 11’4715, un 250% superior a Barceló. A ello hay que añadir que las páginas del grupo Palladium son más recientes que las de las otras cadenas.

*Figura 7: Datos para las enseñas de Palladium Hotel Group.*



*Fuente: Elaboración propia.*

El éxito de Palladium se debe en gran parte a Ushuaia (Figura 7), un complejo hotelero de Playa d'en Bossa formado por dos hoteles recientemente remodelados y que se ha hecho famoso por el lujo y las fiestas en la piscina. Ushuaia Ibiza Beach Hotel acapara el 75% de los “Me gusta” en Facebook y el 76% de los seguidores que acumula Palladium, con sólo el 3% de las habitaciones. El cálculo de los ratio “Seguidores/Plazas” genera cifras astronómicas (1.202’0957 para Facebook y 290’2895 para Twitter). Además, Ushuaia es muy activa en los medios sociales: la página en Twitter tiene 12.194 tweets y 1.546 archivos de imágenes, más que cualquiera de las cinco grandes cadenas, y el canal de YouTube posee gran expectación, ya que con 84 videos tiene 6.976 suscriptores, más que cualquiera de las cinco grandes cadenas, y una media de 14.471 visualizaciones de estos videos, sólo superado por Riu. El caso de Palladium con el hotel Ushuaia ejemplifica la importancia de una oferta interesante e innovadora para atraer a seguidores en los medios sociales. Las personas quieren saber de los establecimientos de moda y en especial si son de ocio nocturno.

## 6. CONCLUSIÓN

Conocer los medios sociales y su evolución es de gran relevancia para las cadenas hoteleras, ya que estas herramientas sociales se utilizan a diario por la comunidad on-line, como indica Guillermo Rodríguez “los clientes están ahí, tenemos que estar también y darles una respuesta por el mismo medio con el que se dirigen a nosotros” (Real, 2013). Hay un número muy elevado de medios sociales aunque, solo unos pocos son de difusión mundial y tienen un fuerte impacto en los consumidores. Destacan Facebook y Twitter en la difusión de contenidos, aunque YouTube se presenta como tercera fuerza social en cuanto a los archivos audiovisuales. Utilizar estos medios para conseguir un beneficio es el objetivo de todas las empresas y, para ello, ofrecen diversas herramientas, algunas gratuitas y otras de pago.

Aunque algunas herramientas de promoción en los medios sociales son de pago, el coste es en esfuerzo humano y técnico para la mejora continua y rápida respuesta a las demandas de los usuarios. Según Guillermo Rodríguez:

“los medios sociales en sí son gratis, pero suponen un esfuerzo porque tienes que dedicar recursos, costes humanos y materiales. Sobre todo requiere un esfuerzo de mejora continua porque los medios sociales tienen la inmediatez: te piden algo o tienen un problema y quieren que lo soluciones ahora” (Real, 2013).

Este esfuerzo se encuentra al alcance de grandes y pequeñas cadenas hoteleras, y los mejores resultados no los obtienen las empresas de mayor tamaño, como plasman los resultados del ratio “Seguidores/Plazas” propuesto. En el caso de España, Palladium Hotel Group obtiene grandes resultados en los medios sociales, mientras que la mayor cadena hotelera del país (Melià Hotels International) obtiene resultados comparativamente modestos. Al profundizar en el caso de Palladium Hotel Group, en especial de Ushuaïa Ibiza Beach Hotel, vemos que, junto a la buena gestión de los medios sociales, el elemento fundamental del éxito es disponer de una oferta muy atractiva y llamativa, tan interesante que genere gran expectación a su alrededor y muchos usuarios de los medios sociales no quieran perderse nada de lo que acontece.

En cuanto a la gestión de los medios sociales por parte de los hoteles, existen estudios exploratorios en Reino Unido (Jung, Ineson y Green, 2003) y Estados Unidos (Phelan, Chen y Haney, 2013), pero concluyen que sólo las usan como medio de promoción y no como forma de contacto e interacción con los usuarios. Cabe recordar que, como indica Guillermo Rodríguez, los clientes utilizan los medios sociales como forma de comunicación y debe responderseles de forma rápida y por el

mismo medio, en especial cuando se enfrentan al problema de los comentarios negativos (Melián, Bulchand y González, 2013; Pantano y Pietro, 2013).

Finalmente, recordar que nos encontramos ante un entorno dominado por las TIC y los medios sociales de comunicación donde tener un buen posicionamiento on-line es capital. Cualquier compañía debe conseguir una cierta masa crítica de seguidores para poder disfrutar de salud en el ámbito social. La imagen corporativa se puede ver muy impulsada si consigue adentrarse en el corazón de los clientes potenciales. Vender sentimientos y experiencias está a la orden del día, la mayoría de los anuncios publicitarios se basan en ello. Conseguir introducir este enfoque en las publicaciones en Facebook y Twitter marca la diferencia. Saber a quien se quiere hacer llegar el mensaje, cuando mandarlo y como diseñarlo es fundamental para el éxito de la comunicación.

## REFERENCIAS

- Banyai, M. y Potwarka, L. R. (2012). Assessing destination images of an Olympic host city using social media. *European Journal of Tourism Research*, vol. 5, nº 1, pp. 6-18.
- Barnett, M. y Standing, C. (2001). Repositioning travel agencies on the internet. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, nº 2, pp. 143-152.
- Bennett, M. M. y Lai, C. W. K. (2005). The impact of the internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, vol. 6, nº 1, pp. 8-23.
- Beritelli, P., Bieger, T. y Laesser, C. (2007). The impact of the internet on information sources portfolios. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 22, nº 1, pp. 63-80.
- Bigliardi, B. y Galati, F. (2014). The implementation of TQM in R&D environments. *Journal of Technology Management and Innovation*, vol. 9, nº 2, pp. 157-171.
- Boley, B., Magnini, V. P. y Tuten, T. L. (2013). Social media picture posting and souvenir purchasing behavior: Some initial findings. *Tourism Management*, vol. 37, pp. 27-30.
- Bowden, J. (2007). The rise of the ICT-dependent home-based travel agents: mass tourism to mass travel entrepreneurship. *Information Technology and Tourism*, vol. 9, nº 2, pp. 79-97.
- Brewer, P. E. (2010). Miscommunication in international virtual workplaces: A report on a multicase study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 53, nº 4, pp. 329-345.
- Bronner, F. y de Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: Who posts, and why, where, and what? *Journal of Travel Research*, vol. 50, nº 1, pp. 15-26.
- Buhalis, D. y Kaldis, K. (2008). eEnabled internet distribution for small and medium sized hotels: the case of Athens. *Tourism Recreation Research*, vol. 33, nº 1, pp. 67-81.

- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet -The state of eTourism research. *Tourism Management*, vol. 29, nº 4, pp. 609-623.
- Buhalis, D. y Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. London: Continuum.
- Buhalis, D. y Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, vol. 23, nº 3, pp. 207-220.
- Buhalis, D. y O'Connor, P. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, vol. 30, nº 3, pp. 7-16.
- Cabiddu, F., Carlo, M. D. y Piccoli, G. (2014). Social media affordances: Enabling customer engagement. *Annals of Tourism Research*, vol. 48, pp. 175-192.
- Cai, L. A., Feng, R. y Breiter, D. (2004) Tourist purchase decision involvement and information preferences. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, nº 2, pp. 138-148.
- Card, J. A., Chen, C-Y. y Cole, S. T. (2003). Online travel products shopping: Differences between shoppers and nonshoppers. *Journal of Travel Research*, vol. 42, nº 2, pp. 133-139.
- Carroll, B. y Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 4, pp. 38-50.
- Chevalier, J. A. y Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: online book reviews. *Journal of Marketing Research*, vol. 43, nº 3, pp. 345-354.
- Chierichetti, L. (2012). La promoción del turismo musical: los festivales de música en Facebook. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 10, nº 4, pp. 49-58.
- Christopher, M. (1991). Distribution and customer service. En Baker, M. (Edi.). *The Marketing Book* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Butterworth-Heinemann.
- Cline, R. (2001). The future of hospitality E-Business. *Lodging Hospitality*, vol. 57, nº 7, pp. 24-29.
- Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 1, nº 1, pp. 57-76.
- Cristiaanse, E. y Zimmerman, R. (1999). Managing electronic channels: the KLM cargo cyberpets case. *Journal of Information Technology*, vol. 14, nº 2, pp. 123-135.
- da Cruz, G., Velozo, T. y Elvas, A. (2011). Twitter, Youtube e innovación en la promoción turística online: análisis de las estrategias del Ministerio de Turismo de Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 20, nº 3, pp. 627-642.
- Dabas, S. y Manaktola, K. (2007). Managing reservations through online distribution channels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, nº 5, pp. 388-396.



- Dale, C. (2003). The competitive networks of tourism e-mediaries: new strategies, new advantages. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, nº 2, pp. 109-118.
- Dolnicar, S. y Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, vol. 46, nº 2, pp. 133-146.
- Dunn, G. (2003). *Making Cents out of Hospitality Distribution*. Unpublished manuscript, William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada-Las Vegas, Las Vegas.
- Durugbo, C. (2013). Competitive product-service systems: Lessons from a multicase study. *International Journal of Production Research*, vol. 51, nº 19, pp. 5.671-5.682.
- Emmer, R. M., Tauck, C., Wilkinson, S. y Moore, R. G. (2003). Marketing hotels using global distribution systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 5/6, pp. 94-104.
- Facebook. Web site: <https://www.facebook.com> [Consultado el 28 de agosto de 2013]
- Gilbert, D. C. y Powell-Perry, J. (2002). Exploring developments in web based relationship marketing within the hotel industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 9, nº 3/4, pp. 141-159.
- Gilbert, D. C., Beveridge, D. W. y Lee-Kelley, L. (2005). Electronic distribution of hotel rooms -An exploratory study of the European hotel industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 12, nº 3, pp. 45-61.
- Gregory, S. R., Kline, S. F. y Breiter, D. (2005). Group sales and marketing in convention hotels. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 18, nº 1, pp. 67-77.
- Grieve, D. (2013). Validating image in the information age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 5, nº 1, pp. 67-79.
- Grønflaten, Ø. (2009). The tourism information matrix- Differentiating between sources and channels in the assessment of travellers' information search. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, nº 1, pp. 39-64.
- Gunter, B., Campbell, V., Touri, M. y Gibson, R. (2009). Blogs, news and credibility. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 61, nº 2, pp. 185-204.
- Gursoy, D. y McCleary, K. W. (2004). An integrative model of tourists' information search behavior. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, nº 2, pp. 353-373.
- Hajli, M. N. y Lin, X. (2014). Developing Tourism Education Through Social Media. *Tourism Planning and Development*, vol. 11, nº 4, pp. 405-414.
- Hays, S., Page, S. J. y Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, vol. 16, nº 3, pp. 211-239.
- Helsel, C. y Cullen, K. (2005). Travel Search Engines Redefine Distribution. *HEDNA White Paper Series, June*.

- Hennig-Thurau, T. y Walsh, G. (2003). Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 8, nº 2, pp. 51-74.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. y Gremler, D. D. (2004). Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, nº 1, pp. 38-52.
- Herazo, B., Lizarralde, G. y Paquin, R. (2012). Sustainable development in the building sector: A Canadian case study on the alignment of strategic and tactical management. *Project Management Journal*, vol. 43, nº 2, pp. 84-100.
- Höchstötter, N. y Lewandowski, D. (2009). What users see –Structures in search engine results pages. *Information Sciences*, vol. 179, nº 12, pp. 1796-1812.
- Hosteltur (2013a). Ranking Hosteltur de cadenas en Facebook y Twitter. *Hosteltur*.
- Hosteltur (2013b). Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013. *Hosteltur*.
- Hosteltur (2014). Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2014. *Hosteltur*.
- Huang, L., Chen, K-H. y Wu, Y-W. (2009). What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The Wholesaler travel agencies' perspective? *Tourism Management*, vol. 30, nº 5, pp. 733-739.
- Huang, L-S., Chou, Y-J. y Lan, I-T. (2007). Effects of Perceived Risk, Message Types, and Reading Motives on the Acceptance and Transmission of Electronic Word-of-Mouth communication. *Contemporary Management Research*, vol. 3, nº 4, pp. 299-312.
- Hudson, S. y Thal, K. (2013). The Impact of Social Media on the Consumer Decision Process: Implications for Tourism Marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 30, nº 1-2, pp. 156-160.
- Hyde, K. F. (2006). Contemporary information search strategies of destination-naive international vacationers. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 21, nº 2/3, pp. 63-76.
- Iglesias, M. y Fernández, M. D. (2012). los medios sociales en las marcas turísticas de la Comunidad Valenciana. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 18, nº 2, pp. 533-541.
- iProspects. 2006. *Search engine user behaviour study*. Watertown, MA: iProspects.
- Jansen, B. y Spink, A. (2006). How are we searching the World Wide Web? A comparison of nine search engine transaction logs. *Information Processing and Management*, vol. 42, nº 1, pp. 248-263.
- Järveläinen, J. y Jussi, P. (2004). Distrust of one's own web skills: a reason for offline booking after online information search. *Electronic Markets*, vol. 14, nº 4, pp. 333-343.
- Jeong, M. y Choi, J. (2004). Effects of picture presentations on customers' behavioral intentions on the Web. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 17, nº 2/3, pp. 193-204.

- Jung, T. H., Ineson, E. M. y Green, E. (2013). Online social networking: Relationship marketing in UK hotels. *Journal of Marketing Management*, vol. 29, nº 3-4, pp. 393-420.
- Jung, T. H., Louvieris, P. y Oppewal, H. (2002). Channel management strategy in the eCommerce environment- A portfolio management approach. *Information and Communication Technologies in Tourism, International Conference in Innsbruck, Austria*.
- Kang, B., Brewer, K. P. y Baloglu, S. (2007). Profitability and survivability of hotel distribution channels: An industry perspective. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 22, nº 1, pp. 37-50.
- Kasavana, M. L. y Singh, A. J. (2002). Online auctions: dynamic pricing and the lodging industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 9, nº 3/4, pp. 127-140.
- Kim, J. y Tussyadiah, I. P. (2013). Social Networking and social support in tourism experience: The moderating for of online self presentation strategies. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 30, nº 1-2, pp. 78-92.
- Kim, W. G. y Kim, D. J. (2004). Factors affecting online hotel reservation intention between online and non-online customers. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 23, nº 4, pp. 381-395.
- Koo, B., Martin, B. y O'Connor, P. (2011). Online distribution of airline tickets: Should airlines adopt a single or a multi-channel approach?. *Tourism Management*, vol. 32, nº 1, pp. 69-74.
- Kracht, J. y Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20, nº 1, pp. 90-97.
- Laanti, R., McDougall, F. y Baume, G. (2009). How well do traditional theories explain the internationalisation of service mnes from small and open economies? - case: national telecommunication companies. *Management International Review*, vol. 49, nº 1, pp. 121-144.
- Lange-Faria, W. y Elliot, S. (2012). Understanding the role of social media in destination marketing. *Tourismos*, vol. 7, nº 1, pp. 193-211.
- Law, R. (2009). Disintermediation of hotel reservations: The perception of different groups of online buyers in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 21, nº 6, pp. 766-772.
- Law, R., Leung, K. y Wong, J. (2004). The impact of the internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, nº 2, pp. 100-107.
- Law, R., Leung, R. y Buhalis, D. (2009). Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 26, nº 5/6, pp. 599-623.
- Law, R., Qi, S. y Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, vol. 31, nº 3, pp. 297-313.

- Leung, D., Law, R., van Hoof, H. y Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 30, nº 1-2, pp. 3-22.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, vol. 29, nº 3, pp. 458-468.
- Liu, B., Norman, W. C. y Pennington-Gray, L. (2013). A flash of culinary tourism: Understanding the influences of online food photography on people's travel planning process on flickr. *Tourism, Culture and Communication*, vol. 13, nº 1, pp. 5-18.
- Lo, I. S., McKercher, B., Lo, A., Cheung, C. y Law, R. (2011). Tourism and online photography. *Tourism Management*, vol. 32, nº 4, pp. 725-731.
- Louvieris, P., Jung, T. y Pandazis, G. (2001). Investigating the Web presence of London hotels. *Proceedings of ENTER'2001 Conference*, Montreal, Canada.
- Luo, M., Feng, R. M. y Cai, L. (2005). Information search behavior and tourist characteristics. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 17, nº 2/3, pp. 15-26.
- Mack, R. W., Blose, J. y Pan, B. (2008). Believe it or not: credibility of blogs in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 14, nº 2, pp. 133-144.
- McIvor, R., O'Reilly, D. y Ponsonby, S. (2003). The impact of Internet Technologies on the airline industry: current strategies and future developments. *Strategic Change*, vol. 12, nº 1, pp. 31-47.
- Melián, S., Bulchand, J. y González, B. (2013). Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 54, nº 3, pp. 274-283.
- Miyazaki, A. D. y Fernández, A. (2001). Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, nº 1, pp. 27-44.
- Munar, A. M. (2012). Social media strategies and destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 12, nº 2, pp. 101-120.
- Munar, A. M. y Jacobsen, J. K. S. (2013). Trust and involvement in tourism social media and Web-based travel information sources. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 13, nº 1, pp. 1-19.
- Munar, A. M. y Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, vol. 43, pp. 46-54.
- Murphy, H. C. y Kielgast, C. D. (2008). Do small and medium-sized hotels exploit search engine marketing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20, nº 1, pp. 90-97.
- Neves, A., Lacerda, T. y Biz, A. (2010). A utilização de "web sites" e ferramentas de web 2.0 (twitter e blogs) no segmentos de Turismo de Aventura no estado do Paraná. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, vol. 13-14, nº 3, pp. 1151-1152.

- O'Connor, P. (2009a). Pay-per-click search engine advertising: are hotel trademarks being abused? *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, nº 2, pp. 232-244.
- O'Connor, P. y Frew, A. J. (2002a). The future of direct retailing of travel and tourism products: the influence of information technology. *International Journal of Tourism Research*, vol. 4, nº 1, pp. 1-15.
- O'Connor, P. y Frew, A. J. (2002b). The future of hotel electronic distribution: Expert and Industry perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, nº 3, pp. 33-46.
- O'Connor, P. y Frew, A. J. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 23, nº 2, pp. 179-199.
- O'Connor, P. y Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 23, nº 4, pp. 473-484.
- O'Connor, P. y Piccoli, G. (2003). Marketing hotels using global distribution systems revisited. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 3, pp. 105-114.
- Öörni, A. (2003). Consumer Search in Electronic Markets: An Experimental Analysis of Travel Services. *European Journal of Information Systems*, vol. 12, nº 1, pp. 30-40.
- Pan, B. y Fesenmaier, D. R. (2006). Online information search: Vacation planning process. *Annals of Tourism Research*, vol. 33, nº 3, pp. 809-832.
- Pan, B. y Li, X. (2011). The long tail of destination image and online marketing. *Annals of Tourism Research*, vol. 38, nº 1, pp. 132-152.
- Pan, B., MacLaurin, T. y Crotts, J. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, vol. 46, nº 1, pp. 35-45.
- Pantano, E. y Pietro, L. D. (2013). From e-tourism to f-Tourism: Emerging issues from negative tourists' online reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 4, nº 3, pp. 211-227.
- Paris, C. M. (2013). Surveying "difficult-to-sample" backpackers through Facebook? Employing a mixed-mode dual-frame procedure. *Anatolia*, vol. 24, nº 1, pp. 75-85.
- Park, C. y Lee, T. M. (2009). Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, vol. 62, nº 1, pp. 61-67.
- Pearce, D. G. y Taniguchi, M. (2008). Channel performance in multi-channel tourism distribution systems? *Journal of Travel Research*, vol. 46, nº 3, pp. 256-267.
- Pearce, D. y Schott, C. (2005). Tourism distribution channels: The visitors' perspective. *Journal of Travel Research*, vol. 44, nº 1, pp. 50-63.
- Phelan, K. V., Chen, H.T. y Haney, M. (2013). "Like" and "Check-in": How hotels utilize Facebook as an effective marketing tool. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 4, nº 2, pp. 134-154.

- Pietro, L. D., Virgilio, F. D. y Pantano, E. (2012). Social network for the choice of tourist destination: Attitude and behavioural intention. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 3, nº 1, pp. 60-76.
- Prat, J. M. y Cánovas, G. (2013). La participación en redes sociales y su incidencia sobre el comportamiento y satisfacción de los consumidores del turismo. Un estudio comparativo en diferentes recursos de turismo industrial en Cataluña, Alsacia y Escocia. *Investigaciones Turísticas*, vol. 5, pp. 29-59.
- Real, M. J. (14 de julio de 2013). A la conquista de los medios sociales. *Ultima Hora de Ibiza y Formentera*, p. 7.
- Sánchez, E. (2010). Promoción de un destino turístico a través de los medios sociales: el caso de A Coruña en Facebook. *Redmarka*, vol. 5, pp. 11-52.
- Sen, S. y Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the Web. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, nº 4, pp. 76-94.
- Shu, M. y Scott, N. (2014). Influence of Social Media on Chinese Students' Choice of an Overseas Study Destination: An Information Adoption Model Perspective. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 31, nº 2, pp. 286-302.
- Smith, A. D. y Rupp, W. T. (2004). E-traveling via information technology: an inspection of possible trends, *Services Marketing Quarterly*, vol. 25, nº 4, pp. 71-94.
- Stankov, U., Lazić, L. y Dragičević, V. (2010). The extent of use of basic facebook user-generated content by the national tourism organizations in Europe. *European Journal of Tourism Research*, vol. 3, nº 2, pp. 105-113.
- Stokes, R. (2011). *eMarketing: The essential guide to digital marketing (4th ed.)*. Cape Town: Quirk eMarketing (Pty) Ltd.
- Sun, T., Youn, S., Wu, G. y Kuntaraporn, M. (2006). Online word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 11, nº 4, pp. 1104-1127.
- Susskind, A. M., Bonn, M. A. y Dev, C. S. (2003). To Look or Book: An Examination of Consumers Apprehensiveness toward Internet use. *Journal of Travel Research*, vol. 41, nº 3, pp. 256-264.
- Tham, A., Croy, G. y Mair, J. (2013). Social Media in Destination Choice: Distinctive Electronic Word-of-Mouth Dimensions. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 30, nº 1-2, pp. 144-155.
- Tsay, A. A. y Agrawal, N. (2004). Channel conflict and coordination in the e-commerce age. *Production and Operations Management*, vol. 13, nº 1, pp. 93-111.
- Tse, A. C. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 22, nº 4, pp. 453-460.

Tse, T. S. M. y Zhang, E. Y. (2013). Analysis of blogs and microblogs: A case study of chinese bloggers sharing their Hong Kong Travel Experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. 18, nº 4, pp. 314-329.

Tuenti. Web site: <https://www.tuenti.com> [Consultado el 28 de agosto de 2013]

Twitter. Web site: <https://business.twitter.com> [Consultado el 28 de agosto de 2013]

Vermeulen, I. E. y Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, vol. 30, nº 1, pp. 123-127.

Wang, Y. C. y Qualls, W. (2007). Technology adoption by hospitality organizations: towards a theoretical framework. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, nº 3, pp. 560-573.

Wolfe, K. L., Phillips, W. M. J. y Asperin, A. (2014). Examining Social Networking Sites as a Survey Distribution Channel for Hospitality and Tourism Research. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 15, nº 2, pp. 134-148.

Woodside, A. G. y King, R. I. (2001). An updated model of travel and tourism purchase-consumption systems. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 10, nº 1, pp. 3-27.

Xiang, Z. y Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, vol. 31, nº 2, pp. 179-188.

Ye, Q., Law, R. y Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, nº 1, pp. 180-182.

Zehrer, A. y Grabmüller, A. (2012). Social media marketing in tourism education: Insights into the development and value of a social network site for a higher education institution in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, nº 3, pp. 221-228.

Zehrer, A., Crotts, J. C. y Magnini, C. P. (2011). The perceived usefulness of blog postings: An extensión of the expectancy-disconfirmation paradigm. *Tourism Management*, vol. 32, nº 1, pp. 106-113.

Zeng, B. y Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, vol. 10, pp. 27-36.