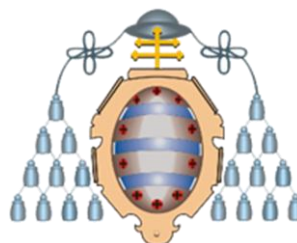


UNIVERSIDAD DE OVIEDO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
Máster en Administración y Dirección de Empresas



LA GESTIÓN DE LA MARCA EN EL SECTOR HOTELERO: EL CASO DE NH HOTELES Y LA UTILIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES

Trabajo Fin de Máster realizada por la alumna: ANA GARCÍA APAOLAZA

Bajo la dirección de la profesora: ANA BELÉN DEL RÍO LANZA

Oviedo, Diciembre de 2012

ÍNDICE

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivos.....	4
PARTE I. Marco Teórico		
III.	La Naturaleza de la Marca.....	5
III. 1.	La Marca como Valor Funcional.....	6
III. 2.	La Marca como Valor Emocional	7
IV.	La Marca como Generadora de Valor	12
IV.1.	El Valor para la Empresa.....	14
IV.2.	Valor para el Consumidor	17
IV.3.	Modelos de Gestión de Marca Tradicionales	19
Brand Asset Valuator.....		20
Brand Z.....		21
Modelo de Aaker		23
Modelo de resonancia de la marca.....		30
IV.4.	Modelos de Gestión de Marca en el Entorno On-line	32
V.	La Marca en el Sector Hotelero	35
VI.	Estudios sobre Redes Sociales y Marca	42
VI.1.	Observatorio del Directivo de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos	42
VI.2.	Los Medios Sociales en España: la Visión de la Alta Dirección	45
VI.3.	Observatorio sobre el Uso de las Redes Sociales en las PYMEs Españolas.....	50
VI.4.	Puntos fuertes y débiles de las principales cadenas hoteleras españolas en Internet.....	58
VI.5.	El Observatorio de Redes Sociales.....	61

**La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la
Utilización de las Redes Sociales**

PARTE II. Aplicación Práctica

VI. NH Hoteles: análisis web y presencia en redes sociales	65
VIII. Entrevistas en el Sector.....	79
IX. Encuestas	83
X. Conclusiones.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

ANEXOS

ANEXO A. Guión de Preguntas de las Entrevistas a Expertos.....	97
ANEXO B. Cuestionario realizado a través de Google Drive	98

I. Introducción

La literatura académica y profesional de marketing reconoce que la creación de marcas fuertes es uno de los factores clave para garantizar tanto la supervivencia de las empresas a largo plazo como el logro de ventajas competitivas (Drucker, 2002; Low y Blois, 2002; Madden et al., 2006). A partir de la década de los 90, existen muchos estudios que analizan los factores que determinan el valor de marca: la notoriedad, la calidad percibida o la lealtad (Aaker, 1991,1996; Benxiden et al., 2004; Keller, 2003; Davis et al., 2008; Kim y Hyun, 2010; Yoo y Donthu, 2001, 2002) así como los efectos de dicho valor en los resultados de la organización (Baldauf et al., 2003; Kim et al., 2008; Kim y Kim, 2005; Oliveira-Castro et al., 2008; Yeun y Ramasamy, 2008).

Ahora bien, el contexto actual, caracterizado por el uso generalizado de Internet y la aparición de redes sociales, ha dado lugar a grandes cambios en la gestión de la marca. Entre otros cambios, podríamos resaltar que la empresa ya no es la única que participa en el proceso de creación de la marca, sino que también lo hacen el conjunto de personas que hablan de ella en Internet. De este modo, se puede decir que la naturaleza de la marca ha experimentado una evolución importante, y hoy en día, se concibe como un proceso de cambio dinámico y social, que surge de la creación conjunta “con y entre” todos los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores y sociedad) con los que interacciona la empresa (Brodie et al., 2009; Santos, del Río, Suárez y Díaz, 2012).

Por lo que respecta al sector turístico y al hotelero en particular, es uno de los sectores donde las marcas comerciales así como Internet y las redes sociales desempeñan un papel importante en las estrategias de marketing de diversas cadenas hoteleras. Así, según los datos de la Oficina Española de Marcas y Patentes perteneciente al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, existen exactamente 1.202 marcas registradas relacionadas con los términos “hotels” y “hoteles”. En un sector cada vez más competitivo, en el que cada año aparecen nuevos hoteles en los destinos turísticos, la competencia vía precios ya no es suficiente, y es necesario el desarrollo y construcción de marcas fuertes como vía

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

de diferenciación del producto turístico y en particular, de las cadenas hoteleras u hoteles independientes.

Las Redes Sociales Digitales en España

Internet y los cambios tecnológicos han transformado el mundo en las últimas décadas. La forma en que se comunican las personas ha cambiado. La aparición de redes sociales digitales (RSD) en Internet ha permitido que las personas puedan comunicarse de otra forma, generando relaciones que posibilitan la interacción constante e inmediata. La relevancia de las redes sociales en la vida moderna se ha visto reflejada en diferentes entornos, tales como su uso y eficacia en campañas políticas presidenciales en diferentes países, la utilización para la comunicación entre personas tras catástrofes naturales de grandes dimensiones, y el uso que algunas empresas están haciendo de ellas para lograr un vínculo de comunicación directo con sus clientes.

Las redes sociales se han convertido en la actualidad en un fenómeno que impacta el día a día de la vida de millones de personas en el mundo. Comunidades virtuales como Facebook han alcanzado dimensiones insospechadas hace algunos años, logrando a los seis años de su fundación una masa de 400 millones de usuarios, siendo en la actualidad la segunda página más visitada en Internet y con un valor de mercado de 15 billones de dólares (Crunchbase, 2010).

Las empresas, viendo el auge de las redes sociales y aprovechando las herramientas que éstas les ofrecen, su bajo coste de utilización y su popularidad, han empezado a usarlas dentro de sus estrategias de marketing, siendo empleadas principalmente para la promoción de sus productos o servicios, la comunicación con sus clientes, la investigación de mercados, el conocimiento del comportamiento del consumidor o incluso como un canal de ventas (Harris y Rae, 2009).

A su vez, España es uno de los países donde más ha crecido el uso de las redes sociales. De las veinte páginas más visitadas en Internet en este país, ocho son consideradas como redes sociales (Alexa, 2010). La publicidad ha tenido que adaptarse a estos cambios, lo que se ve reflejado en que en el año 2009, mientras la pauta bajó en medios tradicionales como diarios, revistas, radio y televisión, a

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

pesar de la crisis económica existente en España, en el sector de Internet se ha incrementado en casi un 18%. Las empresas están cambiando su enfoque de comunicación y promoción, y potenciando canales alternativos a la publicidad masiva, pues se están dando cuenta que los costes son mucho más bajos y la efectividad es más alta (InfoAdex, 2010).

Las Redes Sociales Digitales como una nueva herramienta de marketing

Los avances tecnológicos han generado un ritmo acelerado de cambio en el marketing, tanto en la oferta de productos como en los canales de comunicación. Así concluía el Journal of Marketing Management un artículo especial sobre las perspectivas de la próxima década (2003-2013), determinando los retos de los investigadores para entender la naturaleza de esos cambios y su impacto en las empresas (Hooley et al., 2003).

Lindgreen et al. (2004) ya anticipaban algunos de los diferentes tipos de marketing que tendrían un desarrollo importante en el mundo empresarial, incluyendo entre ellos el marketing relacional, el marketing de base de datos, el marketing electrónico, el marketing interactivo y el marketing de redes. A su vez, Porter (2001) afirmaba que la tecnología de Internet puede ser capaz de fortalecer las ventajas competitivas de una empresa mediante la unión de las actividades en un sistema más característico y único, aunque es poco probable que Internet en sí mismo suplante las ventajas competitivas existentes.

El fenómeno de las redes sociales se enmarca en el hecho que los cambios tecnológicos han traído transformaciones tanto para las personas como para las empresas, contribuyendo a la eliminación de barreras y permitiendo a las personas interactuar y comunicarse de forma más conveniente y rápida (Hua y Haughton, 2009). La importancia que están alcanzando las redes sociales en el mundo de Internet se ve reflejada en el hecho de que éstas han sido consideradas como el fenómeno global referente a los consumidores más relevante del año 2008. Dentro de las diferentes aplicaciones que presenta Internet, las redes sociales son las que han experimentado mayor crecimiento en los últimos años, generando expectativas

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

en las empresas sobre el uso que pueden hacer de ellas para alcanzar objetivos de marketing. (Nielsen, 2009).

II. Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo es comprender la importancia que adquiere la marca para facilitar la comercialización de los productos y el logro de ventajas competitivas. Bajo este planteamiento la investigación, se ha estructurado para su mejor exposición en dos partes; por un lado, el marco teórico y por otro, la aplicación práctica.

En un primer lugar, se procedió a revisar la literatura académica y profesional del marketing con el propósito de delimitar la naturaleza de la marca, su funcionalidad y las bases sobre las que se sustenta el valor de la marca. Tras analizar estos aspectos, los cuales se exponen en el epígrafe tercero y cuarto, respectivamente, se describieron algunos de los modelos más mencionados en la literatura para gestionar la marca en un contexto Off-line, o tradicional. Asimismo, estos contenidos sirven de base para introducir los principales modelos que se han planteado para gestionar la marca en entorno On-line.

A continuación, el epígrafe quinto se centra en estudiar las particularidades que presenta la gestión de la marca en el sector hotelero, ámbito en el que se centra la aplicación práctica del presente trabajo. Dado el auge de Internet y la existencia de diversos estudios que analizan la presencia de las marcas en las redes sociales, el sexto epígrafe muestra algunas de las investigaciones más referenciadas, recogiendo tanto la perspectiva de los directivos de las empresas, como la de los consumidores.

De acuerdo con la revisión de la literatura, desde un punto de vista práctico se fijaron como objetivos específicos, los siguientes:

1. Analizar la gestión on-line de la marca NH hoteles, a través de (a) la identificación de los puntos débiles y fuertes de su página web, (b) el número de visitas que registra su página web según la información proporcionada por Alexa y PRCHECKER.INFO y (c) la presencia y acciones que realiza NH hoteles en las principales redes sociales en las que está presente: Facebook y Twitter.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

2. Entrevistar a varios empresarios del sector para recoger su opinión respecto a los siguientes temas: los medios y redes sociales, la estrategia de redes sociales en general, y las estrategias de redes sociales de la empresa así como también los contenidos web.

3. Diseñar un cuestionario a través de la plataforma Google Drive con el fin de recoger información sobre la red social más usada por el usuario, la frecuencia de acceso, las marcas que sigue en esas redes sociales y los motivos por los que sigue dichas marcas.

El desarrollo de estos objetivos se recoge respectivamente en los epígrafes 7, 8 y 9. Finalmente, se presentan las conclusiones que se pueden extraer de los contenidos teóricos y prácticos del trabajo.

III. La Naturaleza de la Marca

A lo largo del tiempo, la finalidad con la que las empresas han utilizado un nombre de marca a la hora de comercializar sus productos ha ido ampliándose a lo largo del tiempo. En un principio, los fabricantes comenzaron a utilizar la marca como una manera de identificar su oferta, suponiendo ésta, una especie de garantía para el consumidor en caso de reclamación. Posteriormente, este uso pasa a ser con el objetivo, no sólo, de reconocer la procedencia del producto sino también una forma de asegurar la homogeneidad de sus prestaciones y asociarle un nivel específico de calidad (Heilbrunn, 1995). Según Jones (1986) la marca comienza especialmente a adquirir este papel ante el deseo de los fabricantes de conseguir directamente la aceptación del mercado y aumentar su papel negociador con los distribuidores.

En línea con estas dos maneras de concebir el uso de la marca, se encuentra la definición de la marca aportada por la Asociación Americana de Marketing (1960;8) y defendida también en algunos manuales y diccionarios de términos de Marketing, al entender la marca como un *“nombre, símbolo, diseño o combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el fin de diferenciarlos de sus competidores”*.

Desde otro enfoque complementario, la marca se concibe como un elemento comunicativo con dos realidades:

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

a) La realidad material o identidad de marca, a través de la cual las empresas pueden diferenciar e identificar sus productos para su ulterior desarrollo en el mercado, y que a su vez incorpora dos ópticas “identitarias” distintas:

1. La identidad visual, formada por: logotipos, símbolos, colores y tipografías.
2. La identidad verbal, formada principalmente por: nombre, lema, uso de historias y contenido.

b) La realidad psicológica o imagen de marca, un concepto global que percibe el consumidor a consecuencia de un proceso de asimilación y decodificación del conjunto de signos emitidos por la marca. Producto, identidad de empresa, envases, embalajes, política de promociones y comunicación en general, generan una realidad psicológica, a través de la cual los potenciales clientes identifican a la empresa y sus productos, y los diferencian de los de la competencia.

III. 1. La Marca como Valor Funcional

La literatura acerca del valor que los consumidores perciben de las marcas surge para realizar una clasificación de acuerdo a dos dimensiones básicas: el valor funcional y el valor simbólico, siendo correspondidos según Sommer (1996) con valor funcional y valor emocional.

De acuerdo con esta clasificación, tal y como señalan Mittal, Ratchford y Prabhakar (1990), la utilidad funcional representa la satisfacción de las necesidades del entorno físico del individuo posibilitando la resolución de cuestiones prácticas o utilitarias. Si bien, el valor simbólico atañe al entorno psicológico y social permitiendo al consumidor experimentar emociones positivas y expresar a otros su vinculación con determinados grupos sociales, valores y rasgos personales.

El valor funcional de la marca, se basa en los atributos del producto y satisface alguna necesidad de los clientes. Así mismo, la marca tiene tres funciones principales:

1. Identifica el origen de los productos y servicios
2. Garantiza una calidad constante al demostrar el compromiso de la empresa con el usuario o consumidor

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

3. Es una forma de comunicación y un soporte para la promoción y para la publicidad.

Pero además de permitir identificar y distinguir un producto de los demás productos de la competencia, otras utilidades o funciones de la marca son:

- a) Función distintiva: permite distinguir o diferenciar un producto o servicio de los demás productos o servicios de la competencia.
- b) Función de indicación de calidad: permite hacer notar a los consumidores la calidad de un producto, lo cual a su vez permite que, por ejemplo, si un producto es de buena calidad, un nuevo producto que se lance al mercado y que cuente con la misma marca, tenga una buena acogida.
- c) Función de indicación del origen empresarial: permite hacer saber a los consumidores la procedencia del producto, es decir, la empresa o negocio que los produce o comercializa.
- d) Función publicitaria: permite realzar la publicidad, así como persuadir su adquisición y familiarizar el producto o servicio en los consumidores.

Las marcas influyen en las decisiones del consumidor a diario. Una marca fuerte crea una identidad, genera confianza, la distingue de la competencia y facilita la comunicación entre el vendedor y el comprador. Puesto que normalmente se invierte mucho dinero y tiempo en las marcas, merece la pena pagar un poco más para protegerlas de usos indebidos.

III. 2. La Marca como Valor Emocional

El valor emocional es el conducto por el cual la gente conecta de forma subliminal con las compañías y sus productos de un modo emocionalmente profundo. Cabe destacar que no es lo mismo conocer una marca que sentir y conectar con una marca. Pensar la marca con los cinco sentidos e involucrar los 5 sentidos en la generación del valor emocional es tan importante que la OAMI, el Organismo Comunitario para el Registro de Marcas y Diseños, permitió registrar, como caso único, un olor, concretamente, el olor de la hierba de césped recién cortada para unas pelotas de tenis.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Todos estos atributos descritos anteriormente pueden considerarse como beneficios psicológicos de la marca, y utilidades todas ellas relacionadas con las necesidades del entorno psicológico y social del individuo. Kapferer y Laurent (1991) y Lambin (1991), se refieren a dos tipos de valores relacionados con la personalidad de la marca:

- a) El valor lúdico, representa el placer que puede sentir el consumidor al probar experiencias diversas y conocer nuevos productos satisfaciendo, entre otras, las necesidades de novedad, sorpresa, complejidad y riesgo. Esta función es realizada tanto por el conjunto de marcas del mercado como por una única marca.
- b) El valor de personalización, permite al individuo situarse en relación con su ambiente social manifestando el deseo de diferenciarse o, por el contrario, de integrarse. Mediante las marcas utilizadas el consumidor puede transmitir ciertas impresiones, a los demás y a sí mismo, de sus ideales, valores y, en general, de su forma de ser. La marca constituye por tanto un medio de comunicación externa y una especie de mentalización o reflejo interior de su personalidad. Este último papel de la marca como signo interno adquiere especial relevancia en los productos que se consumen en un ámbito privado.

Schmitt y Simonson (1997), considera que el valor estético del producto puede considerarse como un valor emocional. Para este autor el valor emocional, estaría compuesto por el valor social y el valor emocional del que subyacen el valor estético del producto y el valor de la novedad. Asimismo, sostiene que el valor social se deriva de la vinculación de la marca con uno o más grupos sociales, siendo especialmente importante su influencia en los bienes y servicios de consumo en un contexto social y en los productos cuya compra y/o uso se comparte. El valor de la novedad hace referencia a la capacidad de la marca para estimular en los individuos la curiosidad, el deseo de probar nuevas experiencias y/o la intención de aumentar su conocimiento mediante el uso de la misma. El valor emocional, lo describen como las sensaciones y sentimientos que surgen con el uso de cualquier

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

producto, entre las que se pueden encontrar las relacionadas con la novedad y la estética.

Tal y como explica Gobé (2005), para gestionar las marcas atendiendo a las emociones hay que tener en cuenta una serie de principios que conllevan un cambio o evolución en las prácticas de gestión.

1. De consumidores a personas: los consumidores en algunos mercados son considerados como el enemigo a batir, sin embargo, se puede encontrar un enfoque de manera que las todas las partes que participan en el proceso de compra ganen, a través del respeto mutuo y de este modo obtener información valiosa para nuestra empresa.
2. De producto a experiencia: los productos satisfacen necesidades mientras que las experiencias satisfacen deseos. La experiencia de un producto o servicio, ofrece un valor añadido y hace que permanezca en la memoria emocional del consumidor. Para que cualquier experiencia se retenga en los consumidores, es necesario que los nuevos productos capturen su imaginación.
3. De la honestidad a la confianza: la honestidad se da por sentada, mientras que la confianza compromete y es íntima además necesita ser ganada. La confianza es uno de los valores más importantes de una marca pero a la vez exige grandes esfuerzos por parte de las compañías.
4. De la calidad a la preferencia: la calidad se debe ofrecer para que el negocio sobreviva, además se espera eso de una marca. Si bien la preferencia por una marca significa el éxito.
5. De la notoriedad a la aspiración: la notoriedad te hace ser conocido, sin embargo si quieres que la marca sea deseada, es necesario transmitir algo que conecte con las aspiraciones y deseos de los consumidores.
6. De la identidad a la personalidad: la identidad es reconocimiento mientras que la personalidad es carácter y carisma. Las identidades

de las marcas son únicas pero las personalidades de las marcas provocan una respuesta emocional.

7. De la función al sentimiento: la funcionalidad de un producto representa sus cualidades prácticas o superficiales, si bien el diseño sensorial tiene mucho que ver con las experiencias.
8. De la ubicuidad a la presencia: la presencia de una marca puede tener cierto impacto en el consumidor, pero a su vez puede crear una conexión sólida y permanente con la gente, sobre todo si sigue su estilo de vida.
9. De la comunicación al diálogo: la comunicación no es más que información en un solo sentido, mientras que el dialogo permite una conversación con el consumidor. En este punto, también hay que resaltar que las emociones pueden exponerse y compartirse en el ciberespacio con los demás de un modo personal y este es el elemento más importante que ofrece este nuevo medio, ya que es el lugar donde las marcas pueden convertirse en buenas amigas y aliadas de la gente.
10. Del servicio a la relación: el servicio es vender mientras que la relación es reconocer. La relación significa que los embajadores de la marca entienden y valoran a sus consumidores.

III.3. La Marca como Personalidad

La personalidad de la marca se erige como uno de los factores esenciales de la imagen de la marca. Y esta personalidad debe constituir la base de una diferenciación significativa especialmente en contextos donde las marcas son similares respecto a los atributos físicos del producto. Sintéticamente se puede afirmar que la personalidad de la marca es función de las distintas acciones que realizan, a lo largo del tiempo, la empresa y los demás agentes que se relacionan con la marca. Resulta interesante clasificar estas acciones según comuniquen dicha personalidad de un modo directo o indirecto (Plummer, 1985). Tal y como se recoge en la Figura 1.1, los rasgos que definen la personalidad de todos aquellos individuos que se relacionan con la marca (empleados, prescriptores, usuarios

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

reales, y usuarios idealizados en la publicidad) se transfieren directamente a la personalidad de la marca (McCracken, 1989).

Figura 1.1. Factores Determinantes de la Personalidad de la Marca

Factores Determinantes de la Personalidad de la Marca	
Factores Directos	Factores Indirectos
No relacionados con el producto	No relacionados con el producto
1. Imagen de empresa	1. Logotipo
2. Imagen de prescriptores	2. Estilo publicitario
3. Imagen de usuarios reales	3. Acciones de comunicación
4. Imagen de usuarios idealizados	4. Canal de distribución
	5. País de origen
	6. Tiempo en el mercado
	Relacionados con el producto
	1. Categoría de producto
	2. Precio
	3. Envase
	4. Composición
5. Atributos físicos	

Fuente: Aaker (1996)

Por otra parte, de un modo indirecto, es posible inferir la personalidad de la marca a partir de aspectos del producto (desde la categoría de producto, hasta el precio, el envase, la composición y demás atributos físicos), del logotipo u otros símbolos gráficos, el estilo publicitario, las actividades de comunicación, los canales de distribución empleados (Batra, Lehmann y Singh, 1993), el país de origen de la marca y el tiempo que ésta lleva en el mercado comercializándose (Aaker, 1996).

Finalmente, cabe señalar que en un intento de profundizar en la influencia que ejercen las distintas actuaciones de la empresa sobre la personalidad de la marca, Aaker (1996) relaciona diversas dimensiones de la personalidad de la marca con las actuaciones que se detallan en la Figura 1.2.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 1.2. Actuaciones y Personalidad percibida de la Marca

Actuaciones y Personalidad Percibida de la Marca	
Actuaciones de la Marca	Personalidad Percibida
1. Cambios frecuentes en la composición, formas del producto, símbolos y publicidad	1. Frívola, esquizofrénica
2. Continuidad de caracteres, envase	2. Familiar, práctica
3. Frecuentes ofertas y cupones	3. Barata, sin cultura
4. Publicidad intensiva	4. Sociable, popular
5. Publicidad en términos de recomendación de amigos	5. Amistosa
6. Fuerte servicio al cliente	6. Tratable
7. Precio alto, distribución exclusiva, publicidad en revistas de alto standing	7. Esnobista, sofisticada
8. Asociación con eventos culturales	8. Concienciada de la cultura

Fuente: Aaker (1996)

Las percepciones derivadas de las asociaciones de marca son relevantes siempre y cuando sean identificables por los consumidores y, como los rasgos personales o las conductas, pueden ser identificadas con la marca unidas consustancialmente a ellas. De esta forma, al igual que un individuo puede ser percibido como alto o bajo, simpático o antipático, las marcas pueden ser percibidas con una imagen humanizada que represente su equivalente en términos de personalidad. Los responsables de marca deben estar seguros que la personalidad que elijan para su marca sea coherente y creíble por parte de su público objetivo. De este modo, el consumidor interpretará engaño o traición a sus valores y el resultado de esto no sólo puede ser la pérdida del consumidor o cliente, sino también, la generación de imagen negativa para la marca. Así la ausencia de personalidad tendrá entre sus públicos la misma valoración que tendría una persona que careciera de ella.

IV. La Marca como Generadora de Valor

Tal y como se recoge en la Figura 1.3, el valor de marca puede ser interpretado desde la óptica del consumidor, la empresa, los distribuidores y los agentes financieros, estando estas cuatro facetas interrelacionadas. Ahora bien, se admite

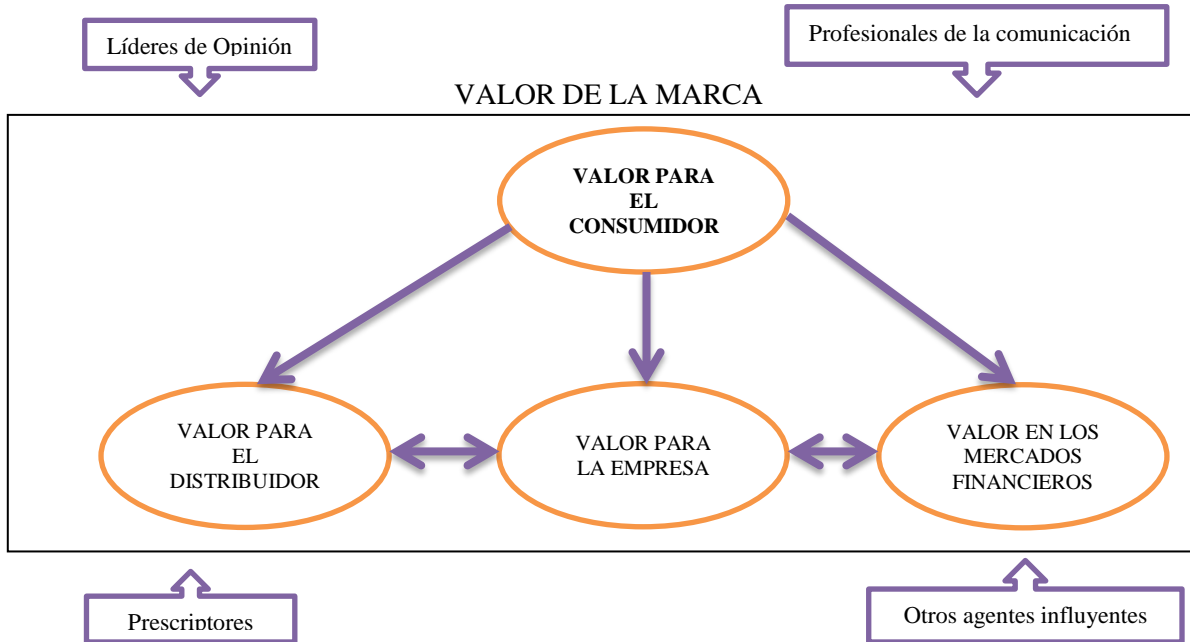
La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

que el valor de marca depende en última instancia del valor que la marca tenga para el consumidor (Del Río, 1999).

Por otra parte, se reconoce que la empresa propietaria de la marca, asimismo, posee un papel crítico en el valor que ésta tiene para cada uno de estos agentes. Las empresas mediante sus actuaciones tácticas (como pueden ser, las políticas de precio o la distribución del presupuesto de comunicación) y estratégicas (como por ejemplo: el desarrollo de programas de fidelización, la extensión de marca o el registro de marcas) pueden afectar al valor de la marca en la medida que condiciona las conductas de los distintos agentes susceptibles de interactuar con la marca (principalmente consumidores, distribuidores, inversores, líderes de opinión, profesionales de la comunicación y prescriptores).

Por consiguiente, desde la óptica empresarial, y en general, desde cualquier otra óptica, se propone adoptar una visión global del valor de la marca admitiendo que en la formación de este valor intervienen todos los agentes implicados en la marca, siendo en última instancia función de cómo gestionan las empresas las inversiones asociadas a la marca y de cómo responden los consumidores a las mismas. Este planteamiento hace posible que la empresa gestione de forma coherente e integrada los diversos elementos sobre los que subyace el valor de la marca. Igualmente, resulta apropiado para resaltar que, dada la interrelación existente entre las distintas ópticas, son numerosos los elementos que integran y ponen de manifiesto el valor de marca. Así, a nivel de la empresa el valor de la marca se puede reflejar en la consecución de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo; la reducción del riesgo o de los costes de búsqueda de información que soportan los consumidores en la compra del producto (valor de marca para el consumidor), y el incremento de la cotización de las acciones o de los ingresos por licencias de marcas (valor para los agentes financieros).

Figura 1.3. Perspectiva Global del Valor de Marca



Fuente: Del Río (1999)

A continuación, nos centramos en el valor de marca para la empresa y para el consumidor.

IV.1. El Valor para la Empresa

La marca como activo estratégico contribuye al desempeño financiero de la empresa en la medida en la que participa en los siguientes procesos:

- 1) Aceleran la velocidad con la cual se generan los flujos de caja (los más tardíos son menos preferidos porque los ajustes de riesgo y tiempo que llevan asociados reducen su valor).
- 2) Incrementan el importe de los flujos de caja a través de sus dos componentes (mayores ingresos y menores costes).
- 3) Reducen los riesgos asociados a la generación de futuros flujos de caja, pues reducen su volatilidad y vulnerabilidad.
- 4) Incrementan el valor residual o a largo plazo del negocio.

Diversos autores han abordado las ventajas que ofrece la marca. Delgado (2003), sintetiza dichas ventajas en tres categorías: 1. Ventajas económico-financieras,

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

2. Ventajas estratégicas y 3. Ventajas de marketing y de gestión. Tal y como se puede observar en la Figuras 2.1, 2.2 y 2.3

Figura 2.1. Ventajas Económico-Financieras del Valor de Marca

Ventajas Económico-Financieras del Valor de Marca
1. Economías de alcance
- Por la explotación de notoriedad e imagen de la marca en productos complementarios o similares
- Extensión de actividades en nuevos mercados y productos a un menor coste en I+D y comunicación.
2. Poder de mercado que se refleja en...
- Liderazgo en ventas y cuota de mercado
- Menor presión a la competencia vía precios
- Establecimiento de precios más elevados
3. Resultados superiores al promedio del mercado
4. Mayor valor financiero que influye en...
- Obtención de préstamos y financiación
- Adquisiciones o fusiones de la empresa al reflejar una visión más realista de la misma
5. Mayor rentabilidad y beneficios sobre ventas
6. Reduce el fondo de comercio que tiene que ser amortizado con cargo a resultados

Figura 2.2. Ventajas Estratégicas del Valor de Marca

VENTAJAS ESTRATÉGICAS
1. Recurso intangible fuente de ventaja competitiva sostenible
2. Medio de protección frente a la competencia
3. Mayor poder de negociación en el canal de distribución y con proveedores

Figura 2.3. Ventajas de marketing y de gestión del Valor de Marca

VENTAJAS DE MARKETING Y DE GESTIÓN
1. Produce un efecto diferencial en las actividades de marketing
2. Atribuye a la marca un nuevo estatus en la toma de decisiones y en el control de la gestión
3. Ayuda a la pedagogía de los jefes de marca y de los gestores financieros al mejorar la comprensión y comunicación entre distintas funciones de la empresa (marketing, contabilidad, finanzas, etc.)

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Las ventajas económico-financieras asociadas a la marca contribuyen no sólo a acelerar la velocidad con la cual se generan los flujos de caja sino también incrementan su valor. Esto se entiende por las economías de alcance que disfruta la empresa una vez que la notoriedad, la imagen y el prestigio de su marca están establecidos en el mercado, ya que los costes adicionales de utilizarla en otros productos pueden ser más bajos. Además se acelera la adopción de los nuevos productos cuando la marca que los rubrica ya es familiar y conocida por el mercado, aspecto ampliamente contrastado en toda la literatura de extensión de marcas.

Asimismo, en sectores donde el número de competidores es elevado, la posesión de una marca con una imagen fuerte y positiva confiere a la empresa de un importante poder de mercado. Este poder, medido por la percepción de calidad y los vínculos que la marca crea en el mercado, se verá reflejado en un liderazgo de ventas y de cuota de mercado y en una menor presión a la competencia vía precios, aspectos que en definitiva contribuyen a ensalzar el valor de los flujos de caja.

Por lo que respecta al segundo grupo de ventajas son aquellas que tienen una naturaleza estratégica y que contribuyen principalmente a reducir los riesgos asociados a la generación de los flujos de caja. Poseer una marca fuerte y consolidada constituye una alternativa a la competencia basada en el precio o en otras especificaciones del producto que están perdiendo sostenibilidad debido a sus grandes posibilidades de imitación por parte de la competencia (Grant, 1995; Hunt y Morgan, 1995; Srivastava, Shervani y Fahey, 1997). Esa marca consigue crear lealtad en el comportamiento de los individuos y permite a la empresa titular de la marca explotar las ventajas del poder de monopolio que ejerce sobre éstos a través de una diferenciación de la oferta más sostenible, lo cual le da tiempo a responder a las amenazas de la competencia.

Por último, y en cuanto a las ventajas de marketing, el efecto diferencial que se deriva de las actividades comerciales debido a la utilización de la marca, como consecuencia de la imagen y notoriedad asociada a la misma, hace más eficientes y efectivos los planes de marketing, en tanto que puede contribuir a atraer nuevos clientes o a recuperar antiguos.

IV.2. Valor para el Consumidor

Así pues por lo que respecta a los consumidores, la marca genera en términos generales diversos tipos de beneficios de naturaleza económica, funcional y psicológica (ver Figura 2.4). Desde el punto de vista de los consumidores, las marcas son importantes porque aportan (Temporal y Lee, 2003):

- Opciones claras y definidas: a la gente le gusta tener opciones, las marcas conceden la libertad de elegir. La experiencia con una marca hace que la siguiente elección sea más rápido.
- Un medio para simplificar sus decisiones: las marcas facilitan el proceso de elección, al reconocer una marca el cliente agiliza la toma de decisiones.
- Certidumbre de calidad: los clientes escogen productos y servicios de calidad siempre que tengan la oportunidad, relacionan sus experiencias de marca con los niveles de calidad y fuerza de la marca.
- Prevención de riesgos: los clientes no escogen productos y servicios de los cuales desconocen su desempeño y estándar de calidad. Una experiencia de marca anterior positiva genera en el cliente seguridad, esto disminuye el riesgo de una mala elección.
- Una forma de expresión propia: las marcas permiten que las personas expresen sus necesidades sociológicas y psicológicas (nivel social, éxito alcanzado, aspiraciones, amor y amistad, personalidad). Las marcas añaden un componente emocional a su relación con los consumidores.
- Algo en lo que pueden confiar: las marcas fuertes se apoyan en la confianza, esto significa que la gente sabe que lo que compra estará a la altura de sus expectativas.

Los beneficios económicos provienen principalmente del papel de la marca como determinante de la competencia, al facilitar la identificación y diferenciación de distintas ofertas presentes en el mercado. Esto se traduce, en primer lugar, en más alternativas de elección de compra, al tiempo que incrementa la probabilidad de que el consumidor encuentre aquella marca que se ajusta mejor a sus necesidades. En segundo lugar, favorece tanto directa como indirectamente el valor del dinero del consumidor.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

El segundo grupo de beneficios, los funcionales, tiene que ver con la calidad de la marca y el cumplimiento de las expectativas del consumidor respecto a la solución de determinados problemas o la satisfacción de necesidades concretas, tanto las ya existentes como las futuras. Esto se ve facilitado de nuevo por la existencia de un conjunto diverso de marcas que genera una mayor competencia en el mercado, incentiva la continua innovación y potencia la diferenciación de la oferta tanto vertical como horizontal.

Figura 2.4. Beneficios que genera la marca al consumidor



Los beneficios psicológicos se diferencian de los funcionales en el hecho de que se asientan en la mente del individuo y no tanto en las cualidades intrínsecas del

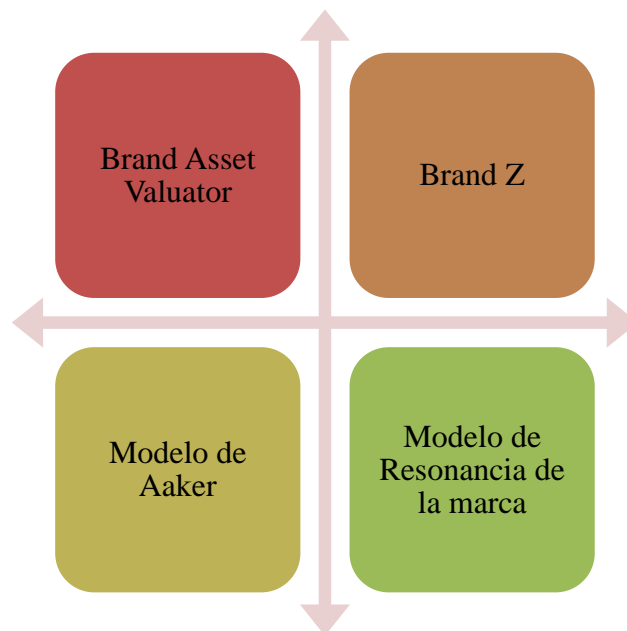
La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

producto. Entre estos beneficios distinguimos, en primer lugar, el papel que juega la marca en la simplificación del proceso de elección, ya que facilita una rápida identificación del producto y representa un compendio de información sobre determinados atributos del mismo. A modo de ejemplo, Murphy (1990) habla de las marcas como una especie de “mapa de ruta” a través de un abanico de alternativas para el individuo, que simplifica la elección de compra. Finalmente hay otros beneficios psicológicos importantes que están relacionados con la concepción más moderna de la marca, y que tiene que ver con la satisfacción de aquellas necesidades relacionadas con la identificación y aceptación social del individuo por determinados grupos de referencia, y con la expresión de su propia personalidad, valores y estilo de vida.

IV.3. Modelos de Gestión de Marca Tradicionales

Los investigadores, a lo largo de los años, han encontrado una serie de relaciones entre determinadas variables y el valor de una marca.

Figura 2.5. Modelos de Medición de Capital de Marca Más Extendidos



A partir de distintos estudios y e iniciativas de investigación, se han ido desarrollando diferentes sistemas de medición del valor de una marca y no existe un modelo generalizado de gestión. A continuación presentamos cuatro modelos de los de medición de capital de marca más extendidos: 1. Brand Asset Valuator, 2.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Brand Z, 3. Modelo de Aaker y 4. Modelo de Resonancia de la Marca (ver Figura 2.5).

Brand Asset Valuator

El primero es el sistema de medición que utiliza el grupo de comunicación internacional Young & Rubicam, y se denomina *Brand Asset Valuator*. Este sistema tiene en cuenta cuatro factores para determinar el valor de una marca (ver Figura 2.6):

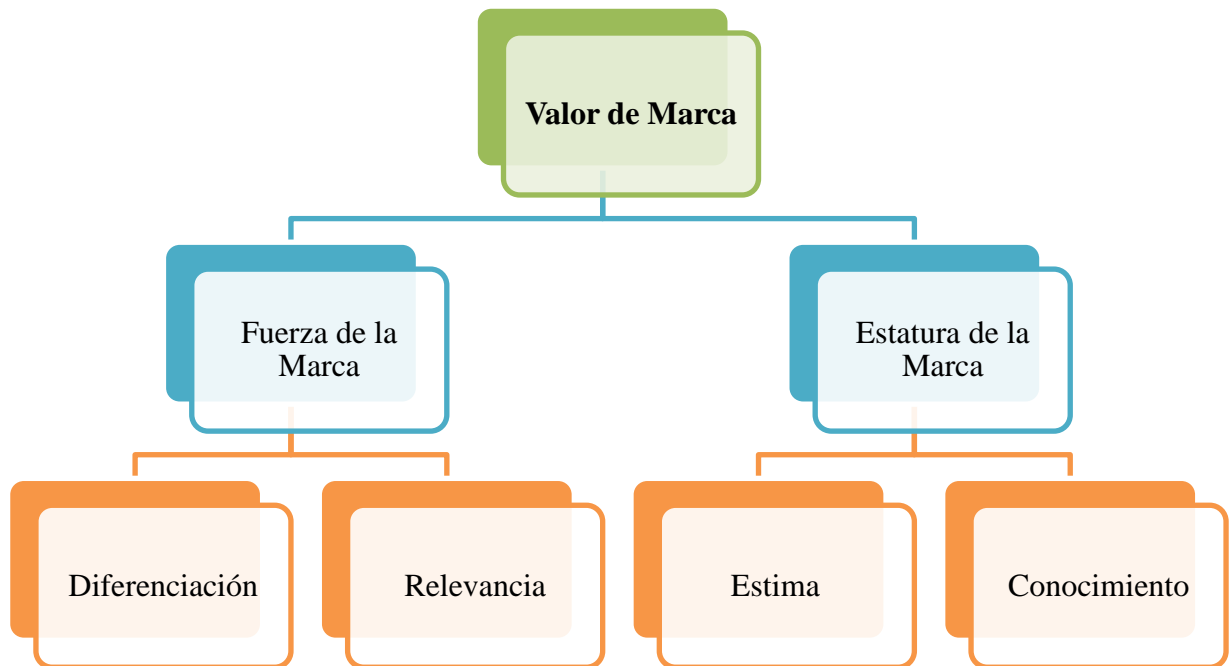
- Diferenciación: es la medida en la que la marca se distingue de sus competidoras en el mercado. Es un factor vital que se ha comprobado que arrastra a todos los demás cuando empieza a declinar.
- Relevancia: mide si la marca tiene una relevancia personal para el entrevistado. ¿Significa algo para él? ¿Es apropiada?
- Estima: mide lo cerca que está la marca de ser percibida como la mejor de su categoría.
- Conocimiento o Familiaridad: la comprensión que tiene el consumidor sobre la identidad de la marca y sobre aquello que la marca representa.

La diferenciación es el elemento fundamental en el sistema de medición de Y&R: las marcas en ascenso tienen altos niveles de diferenciación, mientras que las que están cayendo lo hacen también en el concepto de diferenciación. La relevancia, por el contrario, es una medida de penetración: una marca fuerte necesita atraer a una amplia base de consumidores. Este método supone que los cuatro factores deben de estar estrechamente interconectados, así obtenemos que la diferenciación multiplicada por la relevancia determina la fuerza de la marca.

Por otro lado, la estima multiplicada por el conocimiento configura la estatura de la marca. La estima combina calidad percibida con factores de crecimiento o declinar de popularidad. El conocimiento marca que el consumidor no sólo es consciente de la existencia de la marca sino que comprende lo que la marca representa y trata de transmitir.

La metodología del BrandAsset Valuator, se puede ver más clara en la Figura 2.6.

Figura 2.6. Metodología BrandAsset Valuator



Fuente: YOUNG & RUBICAM

Brand Z

El método BrandZ es desarrollado por Millward Brown en 1998. Es un recurso muy valioso, que contiene datos sobre marcas reunidas en entrevistas con más de 150.000 personas cada año en un máximo de 400 estudios de todo el mundo.

Según Millward Brown el valor de una marca se basa en un índice que combina los intangibles de la marca, su contribución (porcentaje del valor que es atribuible sólo a la marca) y el equivalente a su valor futuro. Para presentar los resultados, BrandZ muestra la ubicación de la marca, su índice obtenido y además dos valores adicionales:

1. La contribución de la marca, que como se ha señalado es el porcentaje del valor de la marca atribuible exclusivamente a la marca y calculado a través del porcentaje de consumidores leales.
2. Momento de la marca, que es la tasa de crecimiento de una marca en un corto tiempo.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Los datos primarios para el estudio BrandZ se recogen anualmente mediante entrevistas a consumidores y profesionales. A cada persona se le pidió que evaluara las marcas en un contexto competitivo de una categoría. Esto se traduce en valiosas opiniones de personas que conocen la categoría y puede juzgar a una marca basada en los atributos que son importantes para ellos.

La base de datos contiene más de 60.000 BrandZ resultados de marca en más de 200 categorías, incluyendo:

- Productos envasados (FMCG)
- Retail / e-commerce marcas
- Largo ciclo de compra de las marcas
- Servicio
- Corporativo

Figura 2.7. Niveles de Lealtad del Modelo Brand Z



Tal y como se observa en la Figura 2.7 Brand Dynamics, enumera cinco niveles en una pirámide en función del grado de lealtad:

1. Presencia (familiaridad activa en la prueba de la promesa: ¿conozco la marca?).

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

2. Relevancia (cubre necesidades en el rango de precios adecuados: *¿me ofrece algo?*).
3. Funcionamiento (correcto funcionamiento del producto: *¿qué me entrega?*).
4. Ventaja (basada en atributos emocionales, racionales o de notoriedad: *¿me ofrece algo mejor que los demás?*).
5. Compromiso (vínculos racionales y emocionales: *nada puede superarla*).

Modelo de Aaker

Aaker, estructura las dimensiones para medir el valor de marca en aspectos como:

1. Lealtad de la marca
2. Conciencia de Marca
3. Calidad percibida
4. Asociaciones de la marca
5. Otros activos de marca como patentes, marcas registradas o relaciones de canal

En la Figura 2.8, se sintetizan las 10 dimensiones propuestas por Aaker.

LEALTAD

La lealtad se considera la dimensión fundamental a la hora de medir el valor de marca ya que proporciona fuertes barreras de entrada, las bases para obtener precios primados, un tiempo de respuesta a las innovaciones de los competidores y una importante resistencia al deterioro frente a los precios de la competencia. Los dos indicadores utilizados para la medida de la lealtad, son el precio primado y el nivel de satisfacción y/o agrado alcanzado por el cliente.

El precio primado es el indicador básico de la fidelidad que significa el sobreprecio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por un producto bajo una marca comparado con otra oferta similar o relativamente inferior en beneficio (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995). La prima en el precio se mide sobre los precios de la competencia por lo que hay que especificar claramente quien la compone, ya que una delimitación equivocada puede llevar a estimaciones falseadas, y si se utilizara

como punto de comparación al competidor en declive se obtendría una perspectiva errónea de la salud de la marca (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995, p.78).

Figura 2.8. Diez Dimensiones Propuestas por el Modelo de Aaker



Fuente: Aaker (1997)

La medida de la satisfacción del cliente o agrado alcanza su mayor importancia en los servicios, donde muchas veces la experiencia de uso es antesala de la fidelidad, siempre y cuando la primera haya sido satisfactoria o agradable. La literatura acerca de la calidad de servicio es amplia al exponer medidas de la satisfacción del cliente, basadas la mayoría de ellas en la determinación de las diversas dimensiones de satisfacción que en general difieren según el servicio.

LA CALIDAD PERCIBIDA

Es otra de las dimensiones propuestas y será medida mediante un indicador propio al que habría que añadir la dimensión del liderazgo el cual se considera fundamental para construir el enfoque de medición del valor de la marca.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

La calidad percibida se considera asociada al precio primado, la elasticidad de precios, los usos de la marca y como retorno sobre acciones. Su medición proviene del uso de escalas relativas a calidad superior/mediocre, mejor/peor en la categoría, calidad consistente/inconsistente, grados de calidad observada, etc. La mayor limitación de este indicador se haya en los distintos valores que alcanza la calidad percibida para los clientes fieles según su grado, los clientes esporádicos u ocasionales y los clientes fieles a otra marca.

El liderazgo se conforma en esta dimensión, como un indicador que contempla la calidad relativa considerando las dinámicas del mercado mejor de lo que lo hace la calidad percibida (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995, p. 80).

Se pueden distinguir tres dimensiones:

1. El llamado síndrome del N° 1, que empuja a numerosos clientes a estar adscritos a la marca como para hacerla líder en ventas y que por tanto algo deberá tener para lograrlo.
2. La dinámica de aceptación del cliente, que se apoya en la preferencia generalizada de no ir contra corriente.
3. La posibilidad de penetrar en la innovación de la clase de producto.

Al final y como medida de la calidad relativa, podemos hablar de la medición del concepto de liderazgo a través de tres escalas: la marca es líder en la categoría, creciente en popularidad y respetada por innovación. Esta triple dimensión de su medida que la convierte en compleja y multidimensional se constituye a la vez, en su principal limitación.

LAS ASOCIACIONES DE LA MARCA

Las asociaciones de la marca son la tercera dimensión para medir el valor y se hace desde tres perspectivas (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995), la marca como producto (valor), la marca como persona (personalidad) y la marca como organización (medidas organizativas).

Uno de los papeles asignados a la marca como identidad es la creación de valor percibido a la propuesta de mayor beneficio proporcionado para los consumidores.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Como recogen los autores mencionados, si la marca no es generadora de valor para los clientes se vuelve vulnerable frente a los ataques de la competencia. Por tanto, el indicativo de valor debe ser sensible al conjunto de marcas que el cliente usa como marco de referencia. Esta noción de valor puede ser interpretada como el beneficio esperado por el cliente que es función de la calidad percibida, dividido entre el coste monetario (sacrificio percibido) que debe asumir el consumidor (Monroe, 1993; Lambin, 1995); sin embargo la calidad percibida condiciona el prestigio y el respeto que la marca supone para el mercado, mientras que el concepto de valor, como aportación al cliente, se relaciona más con el beneficio funcional y la utilidad que aporta el uso de la marca (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995).

La personalidad de la marca se vincula a beneficios simbólicos y emocionales suministrados por ella al mismo tiempo que sirve como base para la diferenciación; es especialmente importante para bienes con escasas diferencias físicas y que su consumo es observado por los demás (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995). La dificultad en la determinación de escalas para la medición de la personalidad de la marca lleva a Aaker (1997) a proponer instrumentos que sean capaces de comprender el uso simbólico de la marca independientemente de su asociación a una categoría de producto. No obstante, su limitación se encuentra en el hecho que no todas las marcas tienen personalidad, especialmente aquellas que se posicionan sobre la base de su funcionalidad.

La marca como organización es otra de las dimensiones de la identidad, la cual resulta particularmente válida cuando las marcas son similares con respecto a los atributos, la organización es visible, pertenecen al sector servicios o de bienes duraderos o cuando se involucra la marca corporativa (Aaker y Álvarez del Blanco, 1995). Su principal limitación se encuentra en la poca sensibilidad y en la misma falta de flexibilidad ya que la modificación de la imagen corporativa es excesivamente compleja y su renovación, cuando sea requerida para la diferenciación de sus productos, es excesivamente lenta y difícil de percibir a corto plazo por los consumidores.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Una nueva dimensión para la medición del valor de la marca se halla en el reconocimiento del nombre, entendido como la presencia de la marca en la mente del consumidor que proporciona un mayor valor al cliente. La medición de esta dimensión es descompuesta por Aaker y Álvarez del Blanco (1995, p.83) en varios elementos constituyentes: el reconocimiento (¿has escuchado hablar de la marca X?), el recuerdo (¿qué marcas de una determinada categoría de producto recuerdas?), la gravedad estadística (nivel de recuerdo para los que hubieran reconocido la marca AJ), el top of mind (la primera marca recordada), el dominio de la marca (la única recordada), la familiaridad de la marca (la marca X resulta familiar), y el conocimiento (opinión que se tiene sobre la marca AJ).

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

La última dimensión del valor de la marca referente al comportamiento del mercado, la analizan los autores mencionados a través de tres indicadores, estructurados en dos dimensiones: la participación en el mercado, el precio de mercado y la cobertura en el canal.

La participación de mercado sirve para medir el valor de la marca ya que normalmente una mayor cuota proviene de una ventaja relativa en la mente del consumidor, lo que hace esperar que una mejora en el valor de la marca se traslade como una mejora en la cuota detentada por la empresa. Sin embargo, y como principal limitación, podemos observar el hecho que una mayor participación pueda provenir de captar a los clientes más sensibles al precio, con lo que se compromete el valor de la marca a largo plazo, viéndose en este sentido menoscabada la aportación de valor para la empresa.

Como señalan Aaker y Álvarez del Blanco (1995), estos problemas quedan minimizados cuando se utiliza este indicador como uno más de los diez propuestos para la medición del valor de la marca. En cualquier caso, nuestra visión nos hace pensar en la cuota de mercado, más que como una dimensión del valor de marca, como en una consecuencia de éste, por lo que no la tendremos en cuenta como indicador en nuestra propuesta de modelo de medición.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

El precio de mercado al que la marca se comercializa es un promedio entre los precios de las distintas marcas durante un mes, dividido por el precio promedio del total de marcas comercializadas en un mercado. Este índice se relaciona estrechamente con la cobertura en la distribución que se refiere al porcentaje de puntos de venta en los que se comercializa la marca.

Ambas medidas son difícilmente cuantificables en mercados amplios y diversos en cuanto a canales, clientes y surtidos ofrecidos, y más complicadas todavía, cuando los bienes se comercializan a través de canales largos de distribución en los que el productor pierde el control al ponerse en manos de los intermediarios de primer nivel (mayoristas). En el modelo de medida que propondremos, tendremos en consideración la posible influencia de estas dimensiones al considerar la percepción del precio de venta y la intensidad de la distribución como antecedentes del valor de marca, podemos verlo con más detalle en la Figura 2.4.

Figura 2.9. Escala de Medida del Valor de Marca según Aaker

FIDELIDAD

Precio Primado

- Si la marca A tiene un precio P ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para comprar B en lugar de A?
- La marca A debería resultar un ____ % más barata para que cambie de marca.
- Elección entre pares de marca ofrecidas a distintos niveles de precios.

Satisfacción/Fidelidad entre los Usuarios de la Marca

- Considerando la reciente experiencia de uso de la marca ____ indique su grado de satisfacción con la marca.
- En qué grado la marca cubrió sus expectativas en la última experiencia de uso.
- ¿Comprará la marca en la próxima oportunidad?
- La marca es la única/ está entre las dos/ está entre las tres/ o entre un grupo más numeroso de tres marcas que normalmente compra y usa.

CALIDAD PERCIBIDA/ESTIMA

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

CALIDAD PERCIBIDA

Comparativamente con las marcas alternativas, la marca es:

- De calidad superior.
- Consistentemente de alta calidad.
- La mejor/ una de las mejores/ una de las peores/ la peor.

LIDERAZGO/POPULARIDAD

Comparativamente con las marcas alternativas, la marca es:

- De creciente popularidad.
- Líder en la categoría.
- Respetada por innovación.

ESTIMA

Comparativamente con las marcas alternativas:

- Tengo una gran estima por la marca.
- Tengo gran respeto por la marca.

ASOCIACIONES/DIFERENCIACIÓN

VALOR PERCIBIDO

- La marca proporciona buen valor por el precio pagado.
- Existe una razón muy importante para comprar esta marca en lugar de otras.

PERSONALIDAD

- ¿Tiene personalidad la marca?
- ¿Es interesante la marca?
- Tengo una clara impresión del tipo de personas que usan la marca.
- La marca posee una rica histórica.

ORGANIZACIÓN

- Es una marca en la cual confía.
- Es una marca que admira.
- Estará complacido con la marca.

DIFERENCIACIÓN

- Esta marca es diferente a otras.
- Esta marca es básicamente la misma que otras.

RECONOCIMIENTO

- Mencione marcas que recuerde de esta clase de producto.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

- ¿Ha oído hablar de esta marca?
- ¿Tiene alguna opinión sobre la marca?
- ¿La marca le resulta familiar?

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

- Cuota de mercado
- Índices de Precios y Distribución
 - Precio promedio al cual se ha comercializado la marca en el mes dividido por el precio promedio de comercialización de todas las marcas.
 - Porcentaje de puntos de venta que comercializan la marca.
 - Porcentaje de miembros del mercado que tienen acceso a la marca.

Fuente: Aaker (1996)

Modelo de resonancia de la marca

El modelo de resonancia de marca también considera que la creación de marcas es un proceso ascendente que incluye las siguientes fases:

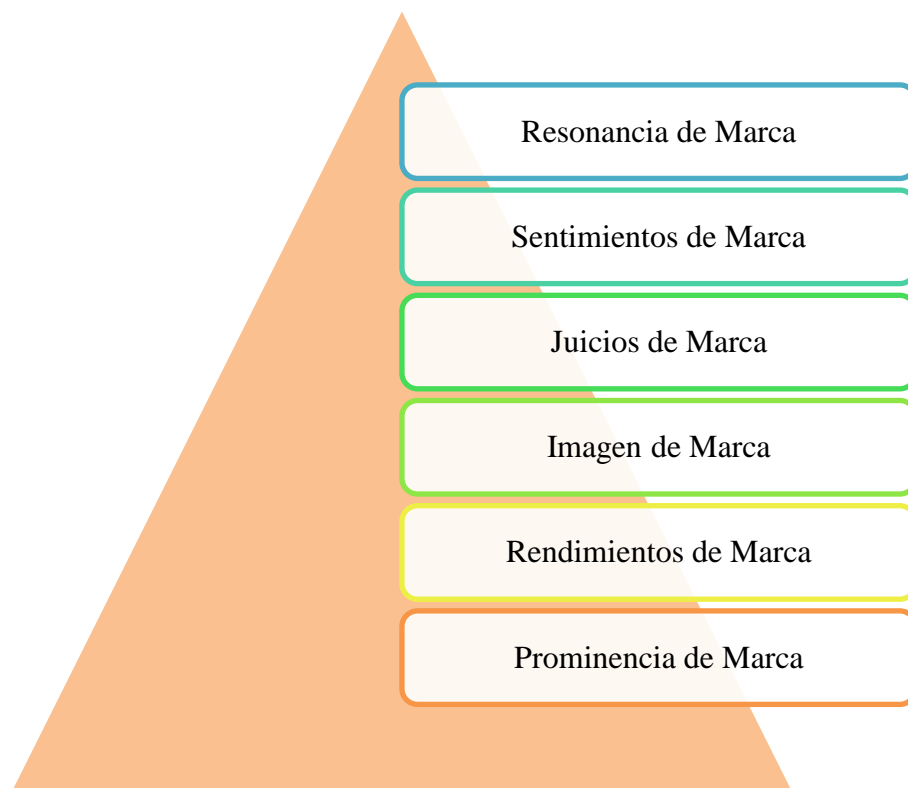
1. Garantizar que los consumidores identifiquen la marca y que ésta se asocie en la mente de los consumidores con una categoría de productos o con una necesidad específica.
2. Establecer firmemente la totalidad del significado de la marca en la mente de los consumidores mediante la vinculación estratégica de un conjunto de asociaciones de marca tangible o intangible.
3. Provocar las respuestas apropiadas por parte de los consumidores en cuanto a los juicios y sentimientos relativos a la marca.
4. Transformar las respuestas de los consumidores para crear una relación intensa y activa de lealtad entre los consumidores y la marca.

Según este modelo, las cuatro fases suponen el establecimiento de seis “bloques de creación de marcas” con los consumidores (ver Figura 2.10). Para crear un valor de marca importante es necesario alcanzar la cúspide de la pirámide de marca y esto sólo ocurrirá si los bloques anteriores se colocan en el lugar adecuado.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

- La prominencia de marca se refiere a la frecuencia y a la facilidad con que se evoca la marca en diferentes situaciones de compra o consumo.
- El rendimiento de la marca se refiere al modo en que el producto o servicio satisface las necesidades funcionales del consumidor.
- La imagen de marca hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio incluidas las formas en que se intenta que la marca satisfaga necesidades sociales y psicológicas del consumidor.
- Los juicios de marca se concentran en las opiniones y valoraciones personales del consumidor
- Los sentimientos de marca son las respuestas emocionales del consumidor respecto a la marca
- La resonancia de marca se refiere a la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca y a cómo cree que el consumidor que sintoniza con esta última.

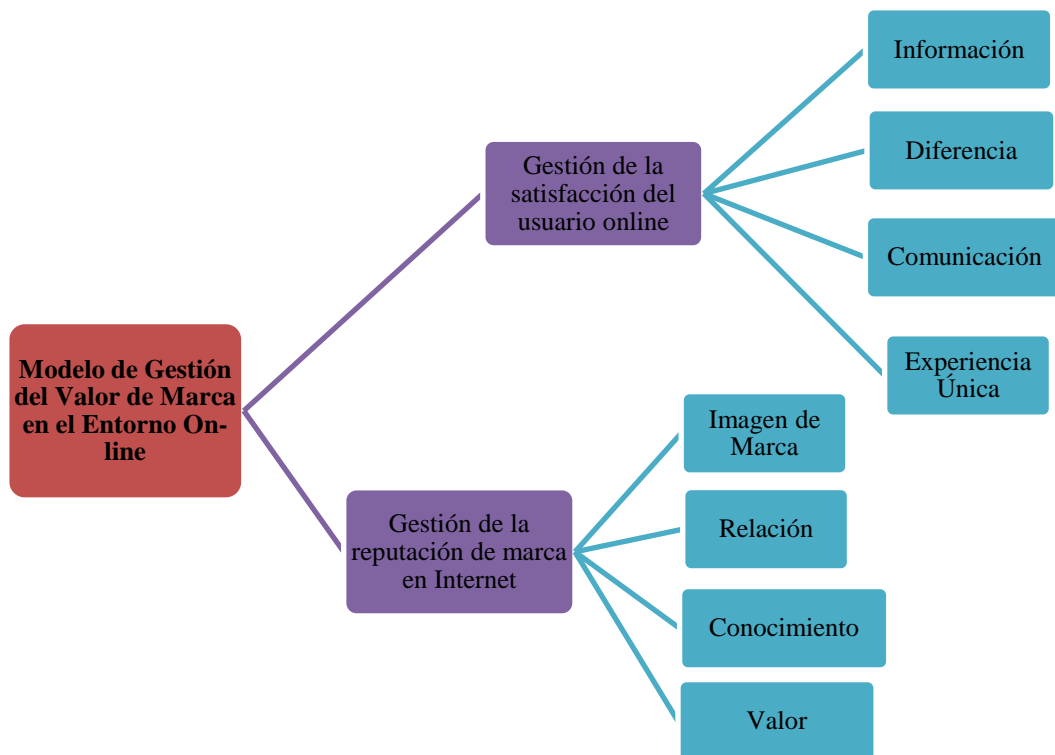
Figura 2.10. Bloques de Creación de Marcas con los consumidores



IV.4. Modelos de Gestión de Marca en el Entorno On-line

Al contrario que ocurre con los modelos tradicionales, hay muy pocos modelos específicos para la gestión de marca en el entorno on-line, si bien hay que tener en cuenta que este tipo de estrategias son todavía recientes. Los modelos más referenciados distinguen, por un lado la satisfacción de los clientes con el producto y por otro la reputación de la organización (ver Figura 3.1). Concretamente, siguiendo el modelo de Ros (2009), la satisfacción del usuario online se relaciona, con cuatro variables: la información, la diferencia, la comunicación y la experiencia única.

Figura 3.1. El Modelo de Gestión del Valor de Marca en el Entorno On-line



Un primer aspecto a tener en cuenta es presentar los contenidos de manera que el usuario/cliente encuentre la información que busca de manera efectiva. A su vez, esta variable contiene numerosas propiedades como:

1. Accesibilidad.
2. Funcionalidad, expresándose ésta a través de la rapidez, la eficacia en las búsquedas o los enlaces bien definidos.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

3. Calidad de uso, o lo que es lo mismo la presentación de una estructura de información eficiente.
4. Adaptación de información al target de público.
5. Flexibilidad, navegación intuitiva con diferentes vías de acceso para llegar al objeto informativo.

El segundo paso de la gestión de un sitio web es la diferenciación del mismo. Tras estudiar la información y la estructura que se va a dar a dicha información, conviene también analizar todos aquellos elementos diferenciadores del sitio web, sin olvidar el principio de consistencia, es decir, aquel por el que toda web debe exponer su información de manera que sea homogénea y no haya incoherencias en la presentación de dicha información.

En este sentido, la página o sitio web debe tener una orientación total al usuario y aportar algo diferente ya bien sea creando sensaciones significativas que aporten algo al usuario. Para conseguir esto, primeramente hay que conseguir desarrollar unos contenidos de calidad (diferentes y nunca vistos), dinamismo (actualizaciones diarias de servicios y/o contenido), innovación y proactividad, y personalización y codificación creativa.

Una tercera característica de la gestión del sitio web, es la comunicación, lo cual implica mayor grado de interacción, si bien, ésta surge con un doble sentido:

- Relación: de manera que se pueda obtener una retroalimentación del usuario, en forma de información sobre los aspectos de interés para el usuario y el análisis de su navegación por el sitio (tiempo de navegación por la web, visita a enlaces web, redes sociales, etc.)
- Participación: implica el desarrollo de unas habilidades mediáticas del usuario de manera que el usuario tenga la capacidad de añadir su granito de arena mediante la creación de contenidos en la página web, así como el refuerzo de la identidad corporativa al escoger el propio público las imágenes corporativas y creando a su vez una imagen real de la organización.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

El último paso conlleva el desarrollo de una web que permita al usuario interactuar mediante la posibilidad de comunicarse e intercambiar valores de navegación. Es necesario la creación de una máxima personalización y la aportación de contenidos que ofrezcan o supongan una experiencia única para el usuario a través de la navegación en su página web. Se trata de aportar un proceso de experiencia única, gracias al cumplimiento de todas las promesas y a la calidad percibida de modo que el usuario se identifique con la marca y éste la haga suya.

Respecto a la gestión de la reputación de marca en Internet se contemplan cuatro aspectos: la gestión de la imagen de marca, de la relación, del conocimiento y, por último, del valor.

En esta primera fase, el usuario no solo encuentra los servicios que espera en la página web, sino que estos le aportan ciertos valores los cuales le podrán permitir desarrollar una serie de vínculos entre la empresa y el usuario.

La gestión de la relación implica el análisis de la experiencia del usuario así como la del bien común aportado. Esta variable conlleva el análisis y desarrollo de una serie de actividades relacionadas con la retención del cliente a través de su lealtad y satisfacción.

La gestión del conocimiento implica hacer llegar la información dentro de una organización a todo aquel que la necesite. En este caso se trata de además de mejorar el servicio al público, flexibilizar a la vez que se mejoran los procesos de aprendizaje desarrollados por la organización y que conducen a una mayor personalización del sistema así como la interacción entre sus miembros.

Este último aspecto, como es el valor, se centra en la gestión de elementos diferenciales que hagan que el usuario cree una actitud hacia la marca, es decir, que haga algo en referencia a esa marca ya bien sea actitud de aceptación o de rechazo. Esto, sólo será posible si se aporta algo de valor, es decir, si existe personalización a la par que confianza hacia la marca. Tras esto, es necesario conseguir una participación del usuario, esto se conseguirá cuando el usuario se identifique y haga suya la marca al detectar beneficios útiles, nacionales, emocionales y sociales.

V. La Marca en el Sector Hotelero

Turismo y el Mercado Hotelero

Durante las últimas décadas, el turismo supone, para nuestro país, una importante fuente de ingresos y un estímulo para la actividad económica del país, un motor de crecimiento económico y un impulsor de la creación de empleo (Secretaría General de Turismo, 2007). En el Plan Turismo Horizonte 2020, desarrollado por la Secretaría General de Turismo marca las grandes líneas estratégicas para el turismo español de los próximos años, y se diagnostican una serie de factores críticos con el fin de mantener los niveles del sector turístico y no ceder ante la elevada competencia que aparece en el sector mundial ante los nuevos destinos emergentes, y éstos son:

- a. La excesiva dependencia del producto “sol y playa”.
- b. Los indicadores turísticos se mantienen estables frente a una competencia que va en aumento.
- c. La productividad evoluciona a un ritmo inferior que el de los sectores más punteros de la economía.
- d. Existen algunos destinos que se encuentran altamente saturados, suponiendo un riesgo para la sostenibilidad medioambiental y urbanística.
- e. El grado de concienciación de la sociedad española frente al turismo es bajo en relación a la importancia que supone.
- f. Existe una carencia generalizada en las áreas de formación y gestión de las personas que dificultan la mejora de la calidad turística.
- g. Las políticas turísticas han estado demasiado enfocadas a la promoción del destino descuidando aspectos relacionados con el producto turístico.
- h. Es necesaria una mayor conversación entre el sector público y privado para conseguir el desarrollo de procesos de calidad, la innovación y la mejora continua del sector.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Frente a esta situación, el plan Turismo 2020 propone seis áreas de trabajo que permitirán el desarrollo estratégico del turismo. El objetivo general es fundamentar el modelo turístico español en el desarrollo sostenible y competitivo a medio y largo plazo. Consideran las estrategias de marketing, en particular lo relativos a las marcas comerciales como una línea de acción prioritaria. Concretamente, las áreas de trabajo propuestas son:

- 1) Las personas: el negocio turístico depende de las personas en tanto son la “cara” del negocio y quienes prestan el servicio. Parte del éxito y la satisfacción de las expectativas de los clientes pasa por la buena gestión de las personas.
- 2) Desarrollo sostenible: el medioambiente y la masificación son aspectos fundamentales para la continuidad de un destino además de ser variables que afectan a la elección, o no, de una determinada zona.
- 3) Mejora de los productos: este punto de la estrategia turística busca conseguir unos productos turísticos de calidad. Pese a la gran importancia del turismo de sol y playa quiere revisarse el concepto y poner en auge otros tipos de turismo que aseguren la continuidad y mantenga altos niveles de calidad y crecimiento.
- 4) Marketing: es necesario un replanteamiento de las estrategias de marketing turístico para continuar atrayendo turistas en un entorno cada vez más competitivo. Para ello se considera imprescindible el conocimiento de la demanda, el uso de herramientas de marketing relacional, el ajuste de los productos a las necesidades de los clientes, y el desarrollo de acciones de marketing orientadas a segmentos específicos.
- 5) Innovación: es necesario innovar en los procesos empresariales para desarrollar modelos de negocio eficientes y rentables que permitan atraer más turistas y mejorar el ingreso medio. En este punto se destaca la necesidad de mejorar la oferta de alojamiento ante una mayor demanda de servicios de comunicación y mejora de la calidad.

6) Agentes: es la última línea de trabajo del plan y afecta a los agentes involucrados en el desarrollo de turismo español. Se requiere un liderazgo conjunto que afecte tanto a agentes públicos como a agentes privados. Los agentes públicos son capaces de aportar imparcialidad y defensa de intereses comunes, mientras que los privados mayor conocimiento de los productos y mayor eficiencia económica.

Por lo que respecta al mercado hotelero, González y Talón (2002) señalan cuatro principales cambios en la demanda hotelera en España:

1. Mayor experiencia e información: el consumidor actual posee un mayor nivel cultural, tiene un mayor dominio de las tecnologías de la información y la comunicación y tiene acceso a un mayor nivel de información. Estos aspectos significan un aumento de su exigencia y la búsqueda de la mejor relación calidad-precio. Asimismo, su relación con el establecimiento hotelero se produce de manera más directa, lo que implica una disminución paulatina la figura de los intermediarios. Al aumentar su posibilidad de elección, su acto de compra es más racional y meditado.
2. Aumento del tiempo de ocio: en los países desarrollados se está produciendo un aumento de viajes de placer, sobre todo de corta duración. Este hecho facilita una desestacionalización del sector turístico y la aparición de nuevos productos que satisfacen esta nueva manera de viajar. Este dato juntamente con el aumento de las rentas desplaza el producto turístico de un bien de lujo a un bien de masas.
3. Cambios en las preferencias: las necesidades de los consumidores evolucionan hacia tres conceptos: entorno, entretenimiento y educación. Por un lado, cada vez existe una mayor concienciación por el entorno y aparecen iniciativas relacionadas con el medio ambiente y el turismo sostenible. El turista busca nuevas experiencias en sus viajes y unas vacaciones activas. El viajero es más culto y desea conocer la identidad de los lugares que visita.
4. Aparición de nuevos segmentos de demanda: la población está cambiando estructuralmente, aumenta la esperanza de vida y se mantiene la edad de

jubilación. Este hecho permite el desarrollo de un nuevo segmento de turista *senior*, cuyo nivel de ingresos ha aumentado y se encuentra en óptimas condiciones para viajar. A la vez, la tardía asunción de responsabilidad de los jóvenes y la tardía edad a la que marchan del domicilio paterno, facilita que viajar se convierta en una preferencia importante para el colectivo joven. Además de estos grupos de edades, aumenta la preocupación por el bienestar y con un consecuente aumento del turismo de salud.

La Marca en el Sector Hotelero

Diversos trabajos examinan los retos específicos que supone la gestión de la marca en la industria hotelera. Así, Jarvis y Mayo (1986) aluden a la dificultad que aparece a la hora de ofrecer un servicio homogéneo en los establecimientos a los que se les ha asignado la misma marca. Hay que tener en cuenta que la misma naturaleza implícita en el producto hotelero en general puede ir en contra de la consistencia de la marca, ya que determinados intangibles, como por ejemplo el comportamiento del personal o la experiencia particular de cada consumidor en un determinado momento, son aspectos muy difíciles de controlar. Por su parte, Slattery (1988), señala cinco principales problemas:

1. Los productos que forman parte de las especificaciones internas son frecuentemente actualizados y reemplazados por productos nuevos. En estas especificaciones internas encontramos decisiones sobre los tipos, cualidades y estilos del mobiliario y otros equipamientos imprescindibles para el correcto desarrollo de la actividad hotelera que afectan a todos sus departamentos.
2. El cambio o modificación de las especificaciones internas suele ser llevado a cabo dentro de un programa. Ello provoca que los hoteles parezcan totalmente diferentes unos de otros ya que los cambios anteriores no se realizan de manera simultánea en todos los establecimientos de la cadena hotelera.
3. La demanda experimentada por los hoteles de una determinada marca no tiene por qué ser similar a la experimentada por otros establecimientos de la misma

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

marca, lo que puede conllevar a la cadena hotelera a bajar sus tarifas en aquellos hoteles con escasa ocupación.

4. Es complicado el poder presentar una homogeneidad en la apariencia externa del establecimiento debido a las rígidas restricciones gubernativas de los distintos países en la construcción de nuevos hoteles.

5. La percepción de marca es realmente difícil de conseguir en las cadenas hoteleras internacionales. En primer lugar, porque dicha percepción puede variar en función del país, como ocurre con la marca Sofitel, marca que goza de una imagen de lujo en Francia mientras que internacionalmente su imagen es muy distinta. Concretamente éste era el motivo por el que el grupo Accor estaba interesado en la compra de la cadena hotelera Meridien, para que ésta sustituyera a la marca Sofitel en los mercados internacionales. En segundo lugar, puede haber una confusión en la percepción de la marca, por parte del cliente, producida por el hecho de que algunas cadenas hoteleras ofrecen una marca que cubre diferentes categorías hoteleras, tal como lo hace la cadena Starwood Hotels & Resorts Worldwide, que bajo su marca Westin opera hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, al igual que Best Western International, que aunque se trate de un grupo reconocido en el segmento medio del mercado, también abarca un amplio rango de categorías hoteleras. En estos casos el único factor que realmente informa al cliente acerca de la categoría del hotel es el precio.

En este contexto, en el sector turístico, la lealtad del cliente es difícil de conseguir, incluso cuando está realmente satisfecho con la experiencia de su viaje ya que la curiosidad hace que se vea atraído hacia otras alternativas. Los turistas buscan continuamente nuevas experiencias, nuevos lugares, nuevas líneas aéreas y nuevos alojamientos. La industria hotelera, en la etapa madura de su ciclo de vida, necesita desarrollar una marca fuerte para sobrevivir en un entorno tan intensamente competitivo.

La acción y mantenimiento de marcas fuertes contribuye al reconocimiento del producto y favorece su compra y la lealtad del consumidor hacia la misma. Para mantener fidelidad hacia la marca debe tenerse en cuenta que cada marca deberá

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

definirse de acuerdo con un determinado grupo de especificaciones que deben adaptarse al segmento del mercado seleccionado. Además, las marcas se crearán de acuerdo a unos estándares de calidad consistentes para atraer a los distintos segmentos de mercado ya que la imagen de cada marca debe ser usada de una manera estable por todos los establecimientos de la cadena.

Las razones por las que las cadenas hoteleras han desarrollado diferentes marcas (Olsen et al., 1989) son las siguientes:

1. Por el deseo de mantener una cartera de productos diferentes que permita diversificar el riesgo de la cadena hotelera.
2. La proliferación de marcas en la industria hotelera se debe más a la satisfacción de las necesidades de las propias cadenas que a la satisfacción de las de sus clientes. De hecho se argumenta que el empuje para la segmentación parece provenir de las compañías hoteleras y del potencial de sus franquicias (Withiam, 1985) y que la creación de marcas es el resultado tanto de la necesidad de mantener el crecimiento de la compañía dentro de un mercado saturado como de la necesidad de racionalizar o unificar una cadena inconsistente debido a la heterogeneidad de los diferentes establecimientos de las cadenas hoteleras (Lee, 1985).
3. Porque resulta mucho más rentable crear nuevas marcas que renovar los hoteles existentes.

Muchas cadenas hoteleras han experimentado triunfos limitados en sus intentos de posicionar múltiples marcas; el éxito de una marca múltiple depende de la creación y más importante aún, del mantenimiento de una diferenciación clara en la mente del consumidor (Yesawich, 1985).

La estrategia de marcas múltiples constituye una forma de evitar la alteración de la imagen de la marca principal cuando se dirigen a nuevos segmentos de mercado, así la cadena hotelera Starwood Hotels & Resorts Worldwide que introdujo la marca Four Points en el segmento medio de mercado con la finalidad de no alterar la imagen de calidad de la marca Sheraton. Esta estrategia es seguida por otras cadenas hoteleras, entre otras, NH Hoteles y Sol Meliá que han desarrollado en

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

función del tipo de segmento de ocio al que se dirige, una marca diferente para cada cliente (ver Figuras 4.1. y 4.2.).

Figura 4.1. Marca Múltiple de NH Hoteles



Figura 4.2. Marca Múltiple de Sol Meliá

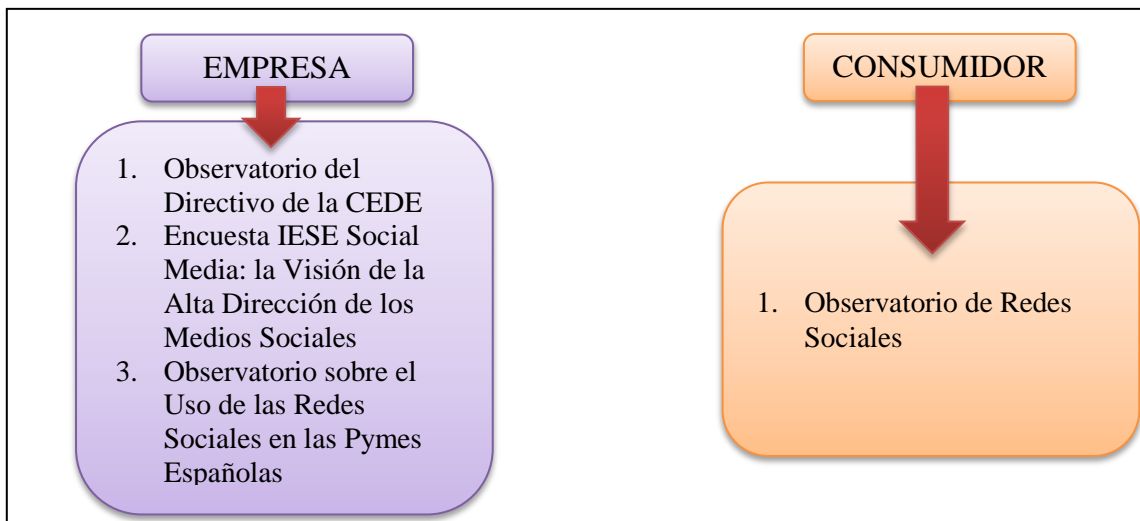


Fuente: Sol Meliá

VI. Estudios sobre Redes Sociales y Marca

En el presente apartado se revisarán diversos estudios sobre redes sociales. En primer lugar se comienza con 3 estudios que adoptan la óptica de la empresa, tanto de grandes empresas multinacionales como PYMEs, en concreto se hablará de estudios como el “Observatorio del Directivo de la CEDE”, la “Encuesta IESE Social Media: la Visión de la Alta Dirección de los Medios Sociales”, el “Observatorio sobre el Uso de las Redes Sociales en las PYMEs Españolas”. Por otro lado también se analizará el punto de vista de los consumidores a través del “Observatorio de Redes Sociales” que tiene como objeto analizar las opiniones y los comportamientos de los internautas en España (ver Figura 5.1).

Figura 5.1. Estudios Sobre Redes Sociales y Marca Analizados



El análisis de la opinión de los directivos españoles sobre las redes sociales es la tercera encuesta realizada por el Observatorio del Directivo impulsado por la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos – CEDE. La creación del Observatorio responde a la voluntad de CEDE de pulsar la opinión de los ejecutivos españoles en relación con aquellos temas clave para el desarrollo económico y empresarial de nuestro país. En esta ocasión, el Observatorio del Directivo sobre Redes Sociales se elaboró con motivo del VII Congreso de Directivos CEDE “Dirigir para crecer” celebrado en Bilbao en Octubre de 2011. La metodología de este estudio se sintetiza en la Figura 5.2.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 5.2. Metodología Del Observatorio del Directivo de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

FICHA TÉCNICA	
Universo o Población	Directivos de empresas de los distintos sectores económicos
Muestra	200 directivos de empresas de los distintos sectores económicos
Metodología de la recogida de información	A través de Internet
Información Recogida	Opinión de los ejecutivos españoles en relación con aquellos temas clave para el desarrollo económico y empresarial de nuestro país.
Objetivos	Analizar la opinión de los ejecutivos españoles en aquellos temas clave para el desarrollo económico y empresarial del país
Fuente	Base de Datos de CEDE
Fecha de Trabajo	Septiembre de 2011

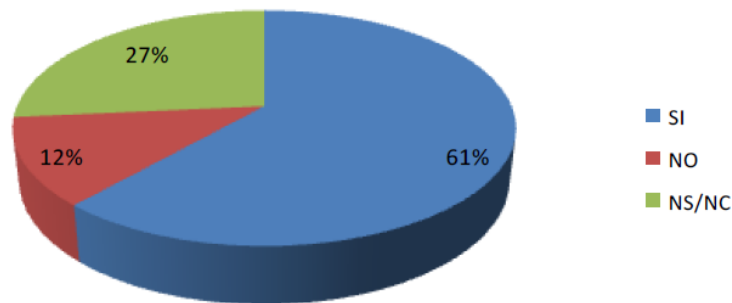
De los resultados del Observatorio podemos concluir que, aunque la mayoría de los ejecutivos (61%) creen que el uso de las redes sociales tiene un impacto tangible positivo en la cuenta de resultados de la empresa (ver Figura 5.3), menos de la mitad de las compañías (43%) han creado e implantado una estrategia en internet. Cabe destacar que el 83% de los directivos consultados consideran necesaria la inclusión de los medios sociales en la estrategia de comunicación y marketing de su organización, cuando sólo la mitad de sus empresas tienen una página corporativa activa en espacios como Facebook, Twitter o LinkedIn y sólo el 33% de las compañías en las que trabajan tienen uno o más blogs corporativos. Esta tendencia se invierte en el terreno personal, pues el 61% de los encuestados sí dispone de cuentas personales en dichas redes, mayoritariamente en LinkedIn y Facebook, seguidos de perfil en Twitter. Este Observatorio también revela que una

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

gran mayoría de directivos (77%) están de acuerdo en que la presencia en las redes sociales puede afectar a la reputación de la empresa y que la recompensa que genera el estar es mayor que el riesgo en el que se incurre si no se está. A pesar de ello, sin embargo, sólo una tercera parte de los encuestados monitoriza lo que se dice de su marca y empresa en la red.

Figura 5.3. El impacto del uso de los medio sociales en la cuenta de resultados de la empresa

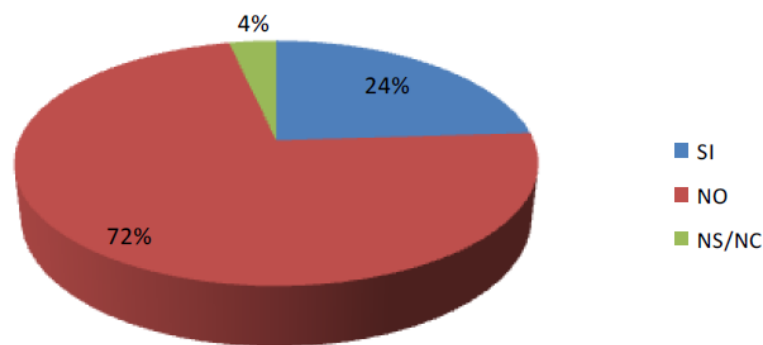
10. ¿Cree que el uso de medios sociales tiene un impacto tangible en la cuenta de resultados de las empresas?



En cuanto al uso de estas redes por parte de los trabajadores, el 72% de los encuestados reconoce no tener establecida ninguna política formal respecto al uso que sus empleados pueden hacer de las redes sociales externas (ver Figura 5.4). En el ámbito privado, sólo el 33% de los directivos usa las redes sociales para su propia estrategia de marca personal y un porcentaje similar (29%) no es usuario de estas plataformas. Otros resultados de este estudio revelan que el 57% de los directivos no siguen los espacios corporativos de su empresa, frente al 38% que sí lo hace, y menos de la mitad de los ejecutivos que respondieron esta encuesta del Observatorio (44%) se declararon conocedores de las estrategias que siguen otras empresas en las redes sociales.

Figura 5.4. Establecimiento de una política formal respecto al uso de las redes sociales por parte de los empleados

6. ¿Han establecido una política formal respecto al uso que sus empleados pueden hacer de las redes sociales externas?



VI.2. Los Medios Sociales en España: la Visión de la Alta Dirección

Este estudio es desarrollado por el IESE Business School sobre los usos y actitudes de las empresas españolas hacia los medios sociales. Respecto a la metodología podemos resumirla en la Figura 5.5.

Figura 5.5. Metodología Informe “Los Medios Sociales en España”

FICHA TÉCNICA	
Universo o Población	5.489 personas que trabajan para empresas españolas
Muestra	681 directivos
% de Respuesta	12,4%
Tipo de Encuesta	Vía e-mail, desde el 17 al 24 de Noviembre
Objetivos	Mostrar el uso que las empresas de los encuestados están dando a los medios sociales, y también sus actitudes y percepciones hacia este nuevo medio.
Fuente	Base de Datos de IESE
Fecha de Trabajo	17 al 24 de noviembre de 2011

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Respecto a la metodología, la encuesta se envió vía email, a un grupo de ejecutivos de la base de datos del IESE, trabajando actualmente en España y con los siguientes cargos: Consejero Delegado, Director General, Director de Comunicación y Director de Marketing. Además, las siguientes palabras claves se utilizaron para reducir el número de personas seleccionadas: marketing, comunicación, mercado y mercadotecnia.

El primer correo electrónico anunciando la encuesta se envió el jueves 17 de noviembre de 2011 a las 10 am. Otro correo recordatorio se envió el 24 de noviembre a las 4 pm. A los directivos que recibieron la encuesta se les animaba a reenviarla a otro directivo dentro de la compañía si ellos no se sentían preparados para contestarla.

Por lo que respecta a las preguntas realizadas en la encuesta podemos destacar algunas del total de 34 preguntas que constaba el cuestionario:

1. Presupuesto total de marketing.
2. ¿Qué tipo de marcas tiene su empresa?
3. ¿Actualmente, figuran los medios sociales como parte de su plan de marketing y/o comunicación?
4. ¿Le interesan los medios sociales como herramientas de marketing?
5. ¿En los medios sociales, quién es su grupo de interés objetivo?
6. ¿Cuáles eran los objetivos por los que se decidieron a usar los medios sociales?
7. ¿Cuál es el presupuesto dedicado a marketing online sobre el porcentaje del presupuesto de marketing total?
8. ¿Están alineados los medios sociales con la estrategia comercial y la de marketing?
9. ¿Tiene la figura de Community manager? ¿Qué hace el Community manager en su empresa?
10. ¿Qué indicadores utilizan para medir el éxito de los medios sociales?
11. ¿En qué año empezó activamente a dedicar recursos a los medios sociales?

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

12. ¿Cuál es la cobertura o el alcance (% de clientes potenciales) al que cree que hoy pueden llegar sus marcas con una estrategia de comunicación en los medios sociales?
13. ¿Ha vivido alguna crisis de comunicación que se haya visto reflejada en Internet? Es decir, ¿en algún momento un número significativo de clientes han criticado su marca en el entorno online?

En cuanto a los resultados, un primer aspecto a resaltar es el alto porcentaje de Pymes que participan en esta encuesta cuyo porcentaje se eleva hasta el 43% (ver Figura 5.6). También es destacable que más de la mitad de las empresas, en concreto el 64% incluye los medios sociales en sus planes de marketing y/o comunicación, mientras que el 36% restante no los utiliza. Respecto a los directivos que no utilizan las redes sociales, el 83% dice estar interesado en los medios sociales como herramienta de comunicación y de marketing. Asimismo la principal razón de no utilización se debe a que no se sienten capacitados para hacerlo de la manera correcta.

Figura 5.6. Tipos de Empresas que participan en el Informe “Los Medios Sociales en España”

1. ¿Cómo describiría su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agencia	28	4,1	4,2	4,2
Corporación Española	101	14,8	15,1	19,3
Corporación Internacional	200	29,4	29,9	49,2
Otro	48	7,0	7,2	56,4
PyME	292	42,9	43,6	100,0
ND	12	1,8	-	
Total	681	100,0	100,0	

Fuente: Estudio IESE Social Media

Por lo que respecta a los que ya usan los medios sociales, las empresas llevan 4 años o menos utilizando los medios sociales. Una de cada tres empresas empezó en el año 2011. Para casi la totalidad de las empresas (93%), los clientes son uno de

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

sus grupos de interés objetivo. Además, una de cada 10 empresas incluye a los accionistas y una de cada cinco a otros grupos de interés.

Respecto a las redes sociales más utilizadas, el 76% dice mantener una página activa en Facebook y el 62% en Twitter. Pero de estos el 34% y el 43%, respectivamente, dice tener poca actividad en estas redes (ver Figura 5.7). Asimismo, una de cada cuatro empresas considera los medios sociales una parte clave de su estrategia. El 29% están experimentando y quieren ver cómo les va y el 7% manifiestan no haberse involucrado mucho todavía.

Figura 5.7. Presencia en Redes Sociales

22. ¿Cómo describiría su presencia en cada uno de estos tipos de medios sociales? (respuesta múltiple)

	Mantenemos activamente una cuenta o página oficial	Comentamos en las páginas no oficiales	Sólo escuchamos	Denunciamos las páginas falsas	No lo utilizamos	Total
Facebook	76% (301)	7% (29)	9% (34)	3% (11)	11% (43)	418
Tuenti	11% (43)	2% (9)	7% (27)	2% (7)	63% (252)	338
Twitter	62% (248)	9% (35)	11% (44)	2% (7)	18% (71)	405
Flickr	15% (58)	3% (12)	6% (24)	1% (4)	57% (225)	323

Fuente: Encuesta IESE Social Media

En cuanto a los objetivos pretendidos a través de los medios sociales, se persigue principalmente aumentar la notoriedad de marca, mejorar la reputación online, escuchar a los clientes, construir afinidad a la marca y aumentar las ventas. Además sólo la mitad de las empresas tiene Community manager (ver Figura 5.8), pero no parece haber un consenso oficial sobre sus funciones. Para algunos es una persona que diseña la estrategia en los medios sociales y para otros es alguien que interactúa con los clientes en ellas.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 5.8. Porcentaje de presencia de Community Manager en las empresas

17. ¿Tiene la figura de *Community manager*?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	217	49,1	53,1	53,1
No	192	43,4	46,9	100,0
ND	33	7,5	-	
Total	442	100,0	100,0	

Fuente: IESE Social Media

De hecho el número de amigos en las redes sociales es un criterio tenido en cuenta por las empresas. Es el criterio de éxito seguido por el 75% de las empresas que, además, buscan la notoriedad.

Por lo que respecta a la experiencia en los medios sociales el 59% de las empresas encuestadas, valora positivamente su experiencia mientras que el 20% la valora negativamente. Hay pocos extremos, sugiriendo que los medios sociales no están siendo la panacea que algunos esperaban. Quizá porque sus resultados sean mucho más a largo plazo. En los medios sociales una marca puede informar, entretener, vender y conversar. “Vender” es lo menos apropiado, siendo “informar” y “conversar” el método preferido de comunicación.

Una de cada cinco empresas ha vivido alguna crisis de comunicación online. Es decir, sus empresas o marcas han sufrido un número de críticas significativas. Pero estas se han manifestado de muy diversas maneras. De estas empresas, tres de cada cuatro las solucionaron poniéndose en contacto con los clientes a través de las redes sociales. Así, el 73% quedaron satisfechos con la resolución de las crisis online que han vivido.

Cabe destacar también que el 75% de las empresas encuestadas invertirá más en redes sociales el próximo año y sólo el 1,5% invertirá menos. A pesar de la fuerte crisis económica, la importancia de este nuevo medio hace que las empresas quieran hacer más cosas y de una manera más profesional.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Como dato a destacar, resalta enormemente la baja inversión. El 90% de las empresas encuestadas dedica a marketing online el 50% o menos de su presupuesto total. Y el 50% de las empresas dedican el 10% o menos. El 70% dedica a medios sociales el 10% o menos del presupuesto online. Podemos hablar, por tanto, de un presupuesto escasísimo en términos absolutos. Debemos considerar que los medios sociales son un nuevo medio y que muchas empresas están experimentando, pero destaca la tímida inversión en relación al alto grado de popularidad que presentan los medios sociales en la mente del directivo español.

Por último también merece la pena pararse en la pregunta que si los medios sociales ¿Aumentan o no aumentan las ventas? El 42% dice que uno de sus objetivos es aumentar las ventas, pero sólo el 20% de las empresas dice que utiliza el incremento de ventas como indicador del éxito.

VI.3. Observatorio sobre el Uso de las Redes Sociales en las PYMEs Españolas

El Observatorio sobre el uso de las redes sociales en las PYMEs españolas, es un estudio llevado a cabo la Fundación Banesto en colaboración con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, en Octubre de 2011, la metodología seguida en este observatorio puede verse mejor en la Figura 5.9.

Figura 5.9. Metodología del Observatorio sobre el Uso de las Redes Sociales en las PYMEs Españolas

FICHA TÉCNICA	
Universo	1.200.000 empresas en activo en territorio español, todas con menos de 50 empleados.
Muestra Agregada	2.520 empresas y sus correspondientes responsables.
Muestra Segmentada	Estudio de datos primarios: 1.500 empresas. Encuesta online: 1.000 responsables de empresa. Entrevista en profundidad: 20 responsables de empresa.
Procedimiento de la Muestra	Encuestas segmentadas por provincia, sector de actividad, tamaño de la empresa y grado de internacionalización.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Método de Recogida de Información	Cuestionario distribuido online a través de un panel construido mediante una base de datos actualizada de profesionales, directivos y propietarios de PYMEs en España.
Objetivos	<p>Intensidad y volumen de uso de redes sociales por parte de PYMEs, a efectos de contrastar con la técnica de recogida directa.</p> <p>Tipos de uso presente y esperado de las redes sociales.</p> <p>Motivaciones para el uso/no uso.</p> <p>Planes de futuro y expectativas respecto al uso de redes sociales en la PYME.</p> <p>Evaluación del uso de redes sociales en términos de factores de competitividad.</p>
Fecha de Trabajo	Entre marzo y junio de 2011.

La nota media que las PYMEs españolas otorgan a su experiencia profesional con redes sociales es de 6,89. Los tres objetivos principales por los cuales las PYMEs que entran en redes sociales son: promocionar el producto; mejorar las vías de difusión y comunicación con clientes; y, en menor medida, ganar conocimiento de mercado.

El uso más extendido de las plataformas es el de ofrecer los productos o servicios propios (73,6%). El 58,4% de las empresas utilizan personal interno especializado para gestionar sus redes, y un 5,3%, una compañía externa experta. El 36,3% de cuentas son gestionadas por trabajadores internos no especializados.

Por lo que respecta al campo de la competitividad, las redes son ante todo un instrumento primero de información (67,15% de las empresas), y de comunicación (62,77%).

Existe un margen de crecimiento en la importancia estratégica que las empresas otorgan a las redes sociales: un 10,4% de las PYMEs encuestadas consideran que la

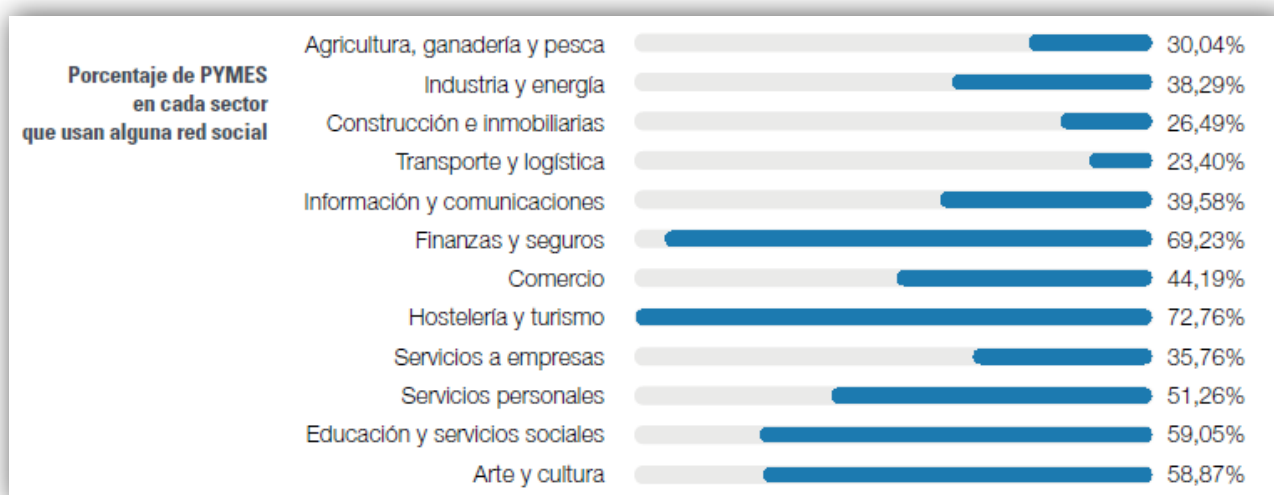
La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

importancia de las mismas es superior a la del resto de canales de comunicación, un 25% piensa que está al mismo nivel, y un 43% las consideran un complemento.

El 49,8% de las PYMEs en España usan redes sociales de manera profesional. Las ramas de actividad del sector servicios concentran la mayoría de estas empresas. Las provincias con ciudades más pobladas aglutinan una mayor densidad de compañías empleando plataformas sociales.

Tal y como se observa en la Figura 5.10, cabe destacar los datos de los sectores Hostelería y Turismo, en el que un 72,76% de las pequeñas y medianas empresas utilizan alguna red social. Este sector prima mucho el contacto directo con el cliente y la conciencia de necesidad de *feedback* está más extendida. En general, todos los sectores que implican un considerable contacto con el público tienen presencias por encima de la media, salvo el comercio, que se sitúa en un 44%. A la hora de buscar causas para explicar la situación de este sector, se puede achacar a la atomización del comercio en España, con un gran número de PYMEs que no cuentan con los recursos (muchas veces no económicos, sino de conocimiento) necesarios para utilizar las nuevas herramientas de comunicación y marketing.

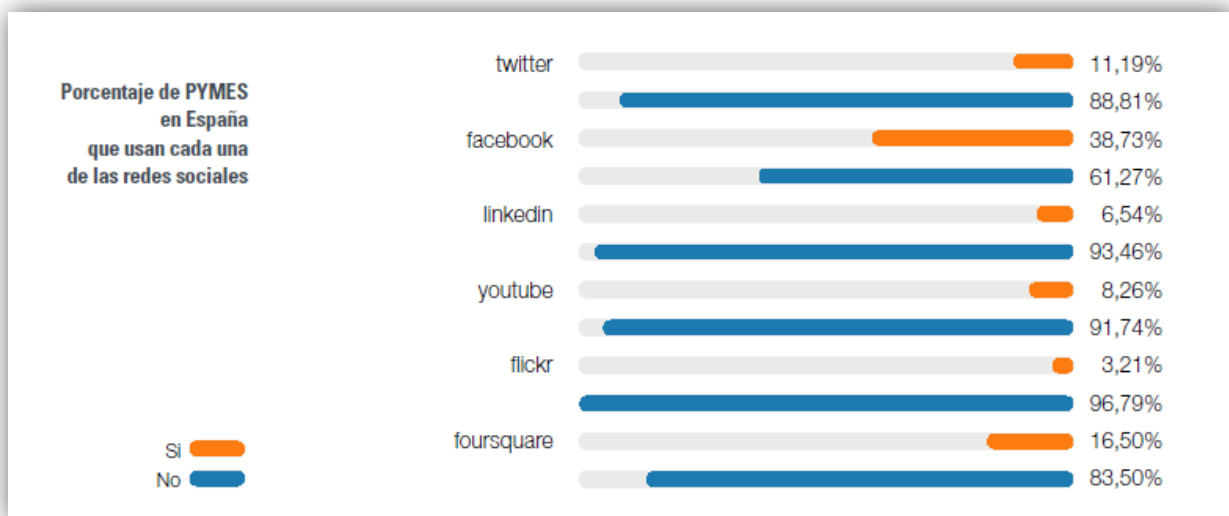
Figura 5.10. Porcentaje de PYMES en cada sector que usan alguna Red Social



La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Observando la Figura 5.11, la red social más utilizada con diferencia es Facebook, con un porcentaje de uso del 38,73% seguida de Foursquare (16,50%), Twitter (11,19%), YouTube (8,26%), LinkedIn (6,54%) y por último Flickr, con tan solo un 3,21%. Hay que tener en cuenta que Foursquare es un caso especial, ya que el sitio puede ser inscrito por cualquier usuario y no necesariamente por la empresa. Pero si nos centramos a nivel de sector, se puede afirmar que Facebook se mantiene como la preponderante en todas las áreas de actividad. Sin embargo, la segunda red más empleada varía considerablemente de una rama a otra, existiendo ciertos hilos conductores. Foursquare aparece con más fuerza entre aquellas áreas en las que la localización es primordial (comercio, hostelería y turismo, servicios personales), mientras que LinkedIn es más utilizada allá donde el enfoque es más típicamente B2B (transporte, finanzas, información y comunicaciones).

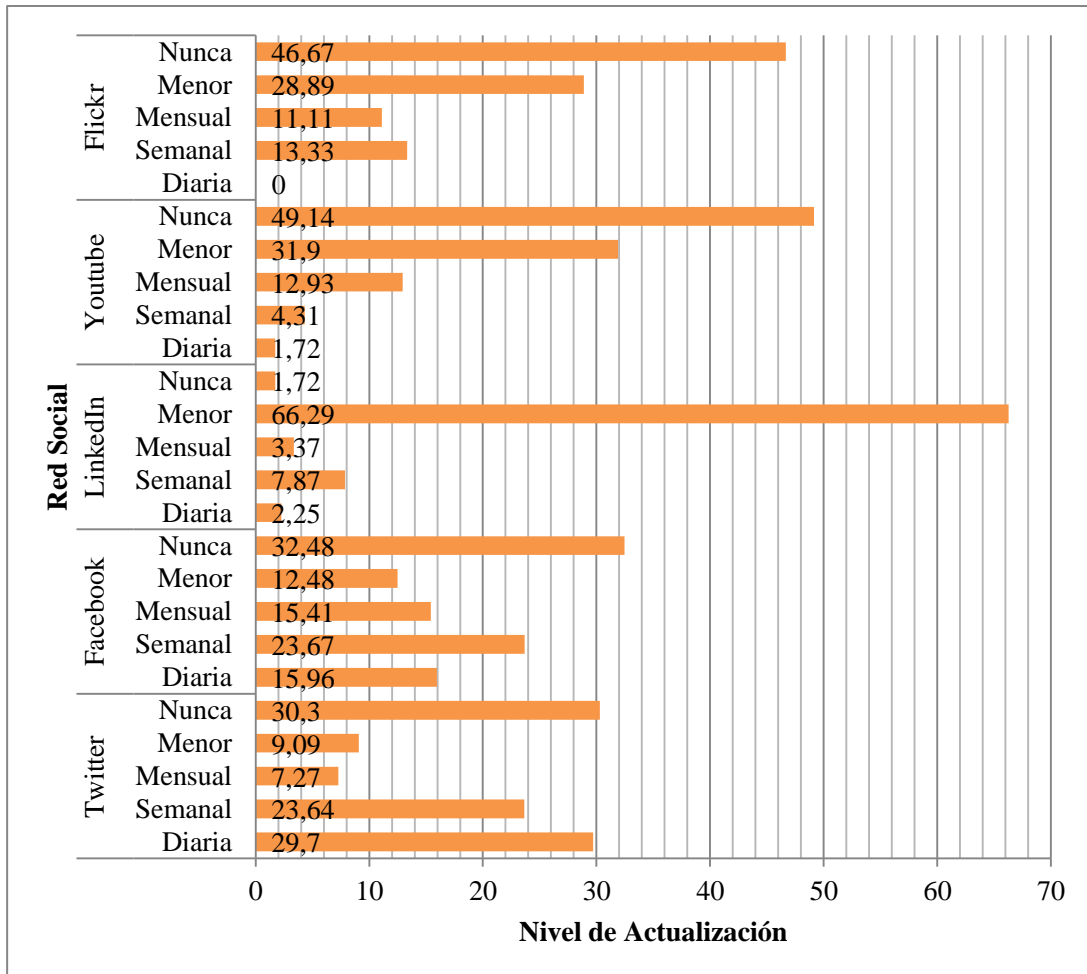
Figura 5.11. Porcentaje de PYMES en España que usan cada una de las Redes Sociales



De entre los resultados del estudio, también merece la pena destacar la frecuencia con la que se actualizan cada una de las redes sociales, datos que podemos ver en la Figura 5.12.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 5.12. Nivel de Actualidad de cada una de las Redes Sociales



En estos datos, destacan los elevados porcentajes que estas redes muestran en la franja de “más de un mes sin actualizar perfiles” (entre el 63% y el 68%) nos hacen pensar en que la situación más habitual es la de no hacer más que esta incorporación inicial de material. Asimismo, los datos de frecuencia y nivel de actualidad de uso indican una cierta dualidad entre las empresas, especialmente en lo que respecta a Twitter y Facebook: tenemos a una mitad activa que las usa de manera diaria o semanal, mientras la otra mitad lo hace de forma mensual, y, más ampliamente, menor. Esto refleja, como hemos dicho, la necesidad de profundizar en la disciplina de utilización periódica. De hecho, si nos fijamos en las redes de contenido (Flickr, YouTube) esto es aún más patente. La razón, estriba en que el uso de estas herramientas tiende a ser en ocasiones el “llenado inicial” con fotografías y videos para dejarlo de lado desde el primer momento. En definitiva,

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

todo ello nos indica que hay un trabajo importante que hacer entre las empresas que ya disponen de presencia en redes, con el fin de transformar su participación pasiva en participación activa.

En cuanto a los objetivos y usos de las redes sociales podemos destacar que los tres objetivos más extendidos por parte de las PYMEs que entran en redes sociales son: promocionar el producto; mejorar las vías de difusión y comunicación con clientes; y, en menor medida, ganar conocimiento de mercado. Así, la relación que las PYMEs mantienen con sus seguidores responde a cuatro modalidades:

- a) unidireccional, de la empresa hacia los seguidores;
- b) bidireccional, entre los seguidores y la empresa;
- c) mediante la generación de una comunidad comunicativa;
- d) sin necesidad de participación por parte de la empresa.

El uso predominante de las plataformas es el de ofrecer los productos o servicios propios (73,6%). Aquellas actividades que basan su modelo de negocio en el conocimiento y en la relación entre individuos (arte y cultura; educación) tienen una presencia comparativamente más fuerte de la aportación de información corporativa. Se observan dos formas básicas de estrategias para la creación de contenidos:

- a) Estrategia publicitaria, centrada en explicar las actuaciones de la propia empresa.
- b) Estrategia distribuida, donde no se suben únicamente contenidos sobre los propios productos o eventos, sino también noticias relacionadas con el sector e informaciones que pueden resultar de interés para quien sigue a la empresa.

En cuanto al proceso de profesionalización en cuanto a la utilización de los medios sociales, el 58,4% de las empresas con presencia en redes utilizan personal interno especializado, y un 5,3%, una compañía externa igualmente experta (ver Figura 5.13). El restante 36,3% de cuentas son gestionadas por trabajadores no especializados. El grado de profesionalización es mayor en sectores poco volcados sobre las redes sociales, como agricultura o industria, dado que necesitan contactar

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

con personal específico sin contar con opciones entre su personal interno. El 58,6% de las empresas que emplean redes sociales han planificado previamente su estrategia en las mismas.

Un 47,2% de las mismas analiza de manera sistemática la respuesta de su audiencia. Más del 90% de las PYMEs que poseen planificación, análisis o evaluación también cuentan con apoyo profesional especializado.

Por lo que respecta a la profesionalización o no de la comunicación en las redes sociales, podemos concluir que 6 de cada 10 empresas encargan a trabajadores especializados esta materia, ver Figura 5.13.

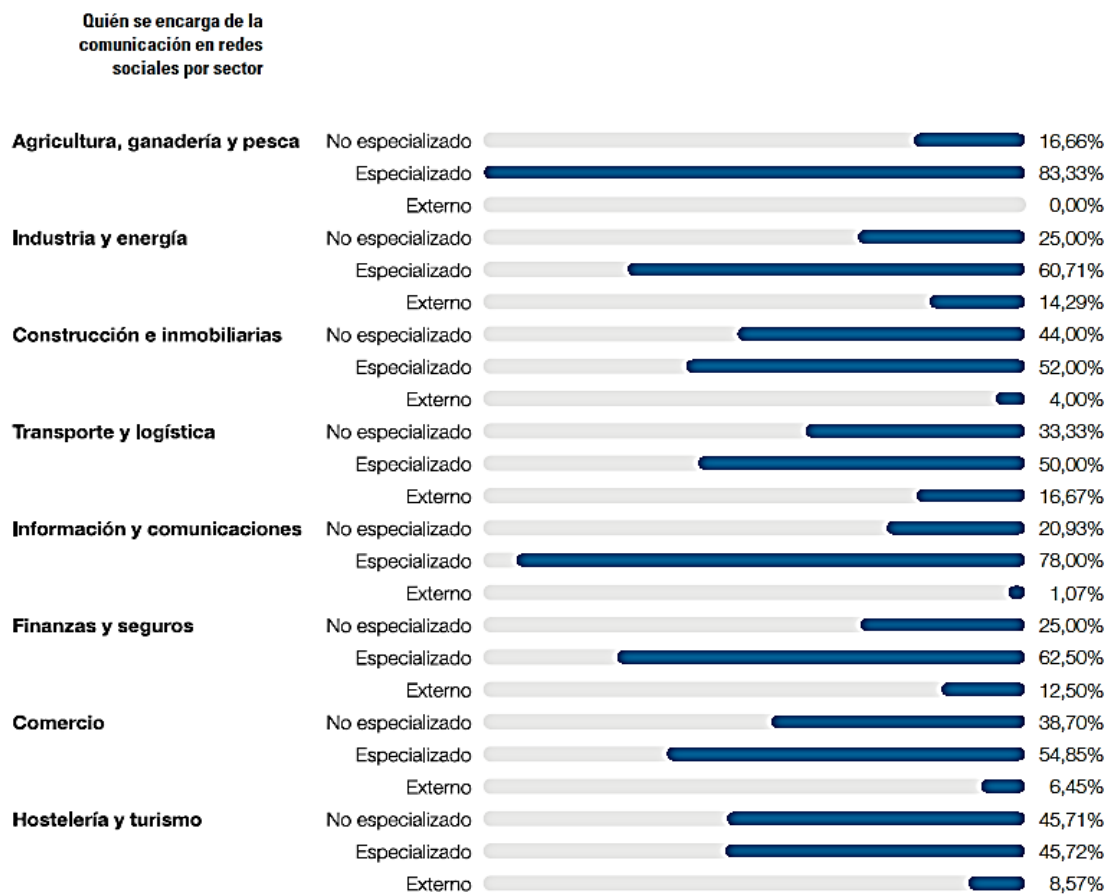
Figura 5.13. Perfiles de los Encargos de Comunicación en Redes Sociales en las PYMEs



Si analizamos por sectores, destaca la alta especialización en Agricultura, Ganadería y Pesca o Información y Comunicaciones, al igual que la paridad entre especialización y no especialización en el sector de la Hostelería y Turismo (ver Figura 5.14).

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 5.14. Quién se encarga de la Comunicación en Redes Sociales por Sector



Desde un punto de vista de competencia en el mercado, las redes son un instrumento primero de información (67,15% de las empresas), y después de comunicación (62,77%). Por tanto, las empresas utilizan las redes sociales para aquello en lo que ven que supone una ventaja competitiva clara respecto a sus rivales: la manera en que mejora la competitividad es el hecho de poder evaluar el mercado, y, además, poder posicionarse junto a otras empresas del sector. En los sectores de servicios, el porcentaje de empresas que dicen usar las plataformas sociales como herramientas para contactar directamente con sus clientes es superior a la media.

Por último, en lo que respecta a la otra cara de la moneda “los no usuarios de redes sociales”. El 49,97% de las PYMEs españolas aún no utilizan plataformas sociales en su día a día corporativo. De estas, seis de cada diez piensa entrar en el futuro, y

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

el restante 40%, no lo tiene planeado. Transporte y logística por un lado, y construcción por otro, son los sectores con menor presencia en redes. Las provincias menos pobladas y con menor presencia de núcleos urbanos tienen una menor densidad de perfiles en redes. El 90% de las empresas que piensan entrar en redes comenzará por utilizar Facebook. La principal razón esgrimida por las compañías que no tienen previsto utilizar las plataformas sociales es que no ven que aporte nada a su sector de actividad (75%).

VI.4. Puntos fuertes y débiles de las principales cadenas hoteleras españolas en Internet

Las principales cadenas hoteleras españolas son conscientes de que tienen que estar presentes en internet. Si bien, no todas lo hacen de la misma manera ni tienen la misma actividad. Facebook y Twitter se han consolidado como las redes sociales imprescindibles para ellas. La metodología seguida por Netsense (empresa de comunicación online que desarrolla proyectos de Internet para las grandes empresas, además también realiza numerosos estudios de consultoría en Internet y la web 2.0) se muestra en la Figura 5.12.

Figura 5.15. Metodología “Puntos fuertes y débiles de las principales hoteleras españolas en Internet”

FICHA TÉCNICA	
Universo	Cadenas Hoteleras Españolas
Muestra	10 primeras cadenas hoteleras extraídas del Ranking Hosteltur Cadenas Hoteleras 2012
Método de Análisis	Análisis Web y la presencia en redes sociales y dispositivos móviles
Empresas Analizadas	Meliá Hotels International, NH Hoteles, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts, Fiesta Hotel Group, Grupo Hotusa, H10 Hotels, Grupo Piñero y Husa.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Objetivos	Analizar los puntos fuertes y débiles de las páginas web de las 10 empresas estudiadas.
Fuente	Netsense

A continuación se detallan los principales puntos fuertes y débiles destacados por Netsense de las páginas web de las 10 empresas estudiadas.

a) **Meliá Hotels International**

Puntos fuertes: galería de imágenes de hoteles, servicios añadidos (móvil y área cliente), oferta de traslado para el cliente, usabilidad: teléfonos de contacto, esfuerzo de sintetización (menú), móvil (aplicaciones y adaptación de la web).

Puntos débiles: escasa presencia 2.0 en la web, interactividad (no cuenta con opiniones de los usuarios u opciones como click to call; también están ausentes opciones como bookmarks/imprimir/ enviar a un amigo...), presencia en redes sociales (solo muestra el icono de Facebook).

b) **NH Hoteles**

Puntos fuertes: galería de imágenes de hoteles, aplicación para móviles y web adaptada a estos dispositivos, interactividad (presencia en redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn; información de contacto), información y noticias.

Puntos débiles: buscador menos usable e intuitivo, escaso contenido audiovisual, interactividad respecto a opciones como click to call y e-chat.

c) **Riu Hotels & Resorts**

Puntos fuertes: web 2.0, presencia en varias redes sociales relevantes, Facebook, Twitter, Flickr y Youtube, además de ofrecer opciones como bookmarks y “share”, contenido audiovisual, con “nuevas aperturas” mantienen el interés del usuario, mapa del mundo que muestra las localizaciones de los hoteles.

Puntos débiles: navegabilidad en cuanto a que las imágenes de la web no son enlaces a la oferta, ausencia de navegación relacional, ausencia de comentarios de otros usuarios.

d) Barceló Hotels & Resorts

Puntos fuertes: encuesta online “Su opinión nos interesa”, personalización con opción de escoger la moneda en que se muestra el precio, gestión de reservas online para el usuario, aplicaciones móviles, navegación relacional: hoteles visitados, hoteles relacionados.

Puntos débiles: usabilidad (menú extenso y complejo), navegabilidad (falta de coherencia), interactividad (contacto difícil de encontrar), página web no adaptada a móvil, poca visibilidad de su presencia en redes sociales.

e) Iberostar Hotels & Resorts

Puntos fuertes: buscador sintético, web adaptada a móvil, aplicación para smartphones, cuenta atrás para descuentos, interactividad (Twitter, Facebook, Youtube, Flickr, blog, Facebook App, Comparte/RSS), buscador a través del mapa del mundo, testimonios y comentarios en Youtube.

Puntos débiles: exceso de información, el programa de fidelización “Lista de deseos/Mi Iberostar” resulta confuso, escasa categorización por hoteles y de segmentación por perfiles.

f) Fiesta Hotel Group

Puntos fuertes: aplicación para móviles, servicios complementarios (transfer), incluye servicios a profesionales, interactividad (amplia presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Slideshare, Google+, Youtube, blogs, Flickr, Foursquare y su comunidad Palladium).

Puntos débiles: ausencia de testimonios o comentarios de otros usuarios, escasa categorización de fotos por temática, menú poco intuitivo (Míce: opción confusa), falta de visibilidad para la comunidad Palladium, web no adaptada a móvil.

g) Grupo Hotusa

Puntos fuertes: acceso diferenciado para clientes y profesionales, novedades con “últimas incorporaciones”, interactividad (Twitter, Facebook, Youtube), ofertas (cheques, chollos), blog, eventos destacados.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Puntos débiles: falta de imágenes, diseño poco funcional, falta de contenido audiovisual, menús complejos, web no navegable desde móvil.

h) H10 Hotels

Puntos fuertes: contenido audiovisual con vídeo promocional, interactividad (revista online, newsletter, Foursquare, Pinterest, Twitter, Youtube, Facebook, Flickr), loyalty program con web diferenciada (<http://club.h10hotels.com>), skype, web móvil, comentarios de los usuarios.

Puntos débiles: contacto no visible, falta de visibilidad en la promoción, menú confuso y poco sintético (Club H10/H10 Premium), exceso de contenido en algunas secciones (ficha de hotel).

i) Husa

Puntos fuertes: Interactividad (redes sociales, blog, newsletter, TripAdvisor...), menús muy segmentados, personalización con configuración de rutas, contacto muy visible, actualizada con “Nuevas incorporaciones”.

Puntos débiles: escasa visibilidad de su presencia en redes sociales, ausencia de contenido audiovisual en la web, web no adaptada a móvil y nula apuesta móvil, ausencia de opinión/comentarios de usuarios, gif animado en la parte inferior derecha de la página sin funcionalidad.

VI.5. El Observatorio de Redes Sociales

La 4º Oleada de El Observatorio de Redes Sociales, que analiza desde el año 2008 la evolución de las comunidades y redes sociales entre los internautas españoles y los hábitos y actitudes hacia las mismas. Las principales características de este estudio se muestran en la Figura 5.16.

Figura 5.16. Metodología del Observatorio de Redes Sociales

FICHA TÉCNICA	
Muestra	1.304 internautas
Edad Encuestados	Entre 16 y 45 años

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Tipo de Encuesta	A través de Internet
Metodología	Encuesta online a 1.304 internautas de último día según EGM 26 Entrevistas en profundidad tras la realización de diarios etnográficos sobre el uso de redes sociales
Objetivos	Monitorizar los principales indicadores de oleadas anteriores. Profundizar en fenómenos tales como: <ul style="list-style-type: none"> ∅ El acceso a redes sociales en movilidad y nuevos dispositivos de acceso ∅ Los criterios de interacción con las marcas ∅ Posible reconfiguración de los usos ∅ ¿Posible saturación/abandono? ∅ Social e-commerce ∅ Nuevas redes emergentes: Google +, Instagram, Tumblr.. , y el desarrollo de las comunidades sociales temáticas.

Según el estudio, las marcas son aceptadas en las redes sociales, pero los consumidores ponen condiciones: no vale todo. Se rechazan usos abusivos de los datos personales, la presencia excesiva de las marcas, un tono de comunicación no adecuado, y no se consideran las redes como punto de contacto preferente para la relación con las marcas (ya sea como centro de atención al cliente, de información o de compra). Aparece un fuerte rechazo al social e-commerce.

Las grandes redes sociales (Facebook, Twitter y Tuenti) mantienen su papel dominante, acompañadas del surgimiento de nuevas propuestas (Google+, Instagram, Tumblr). También hay que señalar la progresiva sofisticación del usuario debido a una trayectoria consolidada, la aparición de nuevas propuestas y al acceso más frecuente e intenso en nuevos dispositivos (Smartphones y tablets).

Otro resultado a destacar, es que se ha llegado a la práctica universalización de las redes sociales, con un 91% de la población internauta española con cuentas activas,

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

y con una media de 2,31 redes por individuo. Esta situación se complementa con un todavía muy bajo abandono. Si consideramos las principales redes sociales Facebook, Twitter y Tuenti, encontramos un absoluto dominio de Facebook, que llega al 85% de los internautas, mientras que Tuenti (36%) se estanca de nuevo, y Twitter (32%) experimenta un gran crecimiento y se convierte en la tercera red por penetración.

Facebook es descrita como una red difícil de abandonar: más allá del uso real o las intenciones de abandono, el internauta con cuenta activa siente que existen demasiados motivos para estar (todos los contactos personales, todas las funcionalidades y contenidos, todos los puntos de acceso en otros medios...), por lo que se perdería demasiado por no utilizarla. A la vez, su propio éxito está haciendo que se vuelva menos atractiva: se siente una pérdida de espontaneidad derivada de la presencia de muy distintos tipos de contactos, de interés por la simple relación social, y se critica cada vez más la dificultad de gestionar la privacidad.

Twitter aparece como la red de moda, gracias a la presencia de celebrities y la llegada masiva de jóvenes tras estos. Otras plataformas sociales (Google+, Instagram, Tumblr) muestran una presencia incipiente, aunque todavía su posicionamiento no son sólidos, y responden a motivaciones e intereses de algunos segmentos. El caso de Google+ (con un 16% de penetración) resulta más ambivalente, ya que si bien ha generado gran notoriedad, los que se han acercado no están encontrando motivos claros de uso de esta propuesta.

Asimismo, Facebook es la red social donde el papel de las marcas es más relevante: el 65% de los que tienen cuenta activa sigue a alguna marca, y la media es de 2,3 marcas por persona (ver Figura 5.17). En Twitter, el seguimiento baja al 33%, siendo el número medio de marcas seguidas de 2,16 (ver Figura 5.18). En Tuenti, la presencia de marcas es ya menor, con un 32% de usuarios que siguen alguna marca, y solo 1,38 marcas de media (ver Figura 5.19).

Figura 5.17. Porcentaje de Marca y Marcas más seguidas en Facebook

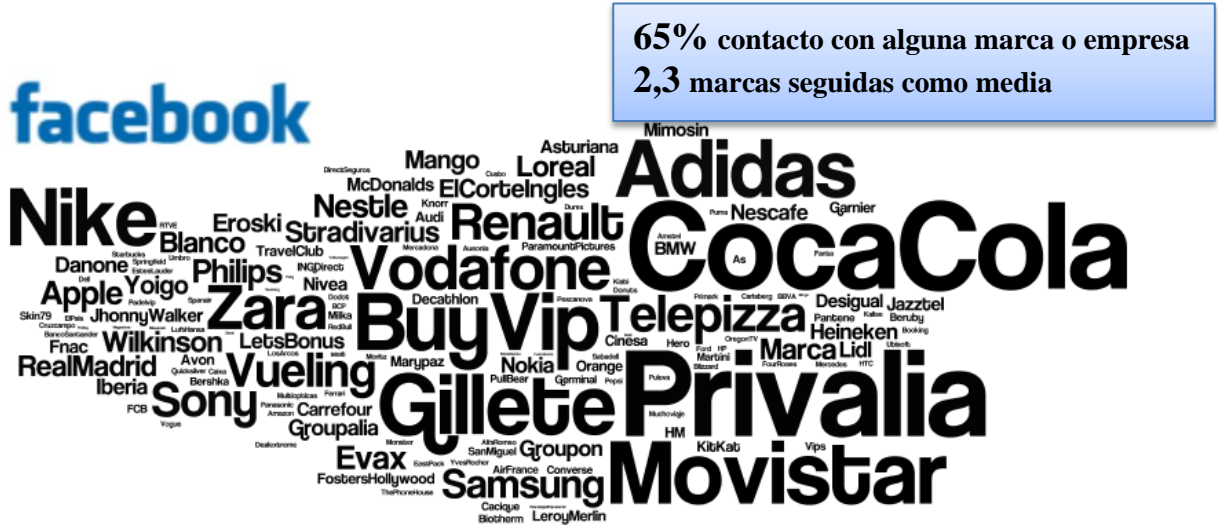


Figura 5.18. Porcentaje de Marca y Marcas más seguidas en Twitter



Figura 5.19. Porcentaje de Marca y Marcas más seguidas en Tuenti



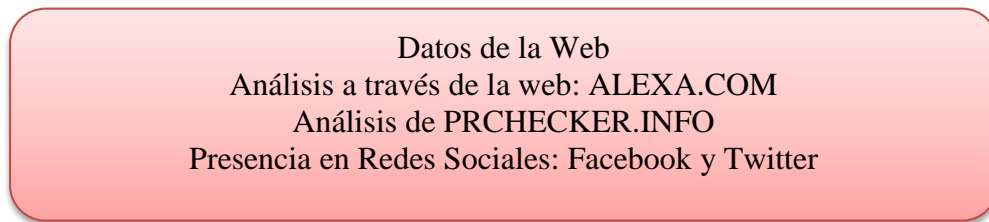
Las redes sociales parecen operar como espacio en el que se genera un primer acercamiento a productos o marcas: no se usan para profundizar (para lo que se prefieren webs de las marcas, buscadores e incluso foros y blogs), pero sí los comentarios en las redes sociales ayudan a descubrir productos/servicios. Es de destacar que el 34% de los usuarios de redes sociales ha comprado un producto tecnológico derivado de algún comentario en alguna de ellas, el 24% algún producto de moda, y el 21% algún producto o servicio de compañías de telefonía móvil.

Respecto al acceso a redes sociales en movilidad se ha extendido gracias a la mayor presencia de Smartphone: 6 de cada 10 usan internet en el móvil, de los cuales, el 55% acceden a redes sociales (ambos conceptos crecen más de un 30% frente al año anterior).

VI. NH Hoteles: análisis web y presencia en redes sociales

Tras descubrir algunos de los estudios más relevantes en el ámbito de las redes sociales, en este apartado se realiza un análisis detallado de la web de NH Hoteles y su presencia en las redes sociales. La Figura 6.1 muestra de forma resumida los aspectos que se analizan en el presente apartado.

Figura 6.1. Aspectos analizados en el Análisis Web y la presencia en Redes Sociales



DATOS DE LA WEB

La web corporativa de NH Hoteles, como podemos ver en la Figura 6.2, presenta un buscador en la parte izquierda de la pantalla, donde podemos buscar hoteles y realizar reservas en base a una fecha determinada.

En la parte izquierda podemos observar un conjunto de cinco fotografías que se corresponden con promociones o ventajas de alojarse en sus hoteles.

Por encima de estos dos apartados podemos encontrar un menú con diferentes apartados dirigidos a los diferentes públicos objetivo de la cadena.

La web está disponible en 8 idiomas: Español, Inglés, Alemán, Holandés, Italiano, Francés, Portugués y Ruso.

Resulta llamativo la interactividad que se desea conseguir con el usuario a través del convenio firmado por la cadena y la web Tripadvisor.com mediante la cual se ofrece dentro de la web corporativa la calificación que el hotel recibe en el site de Tripadvisor a través de los comentarios de los usuarios.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 6.2. Vista de la Página Web Corporativa de NH Hoteles



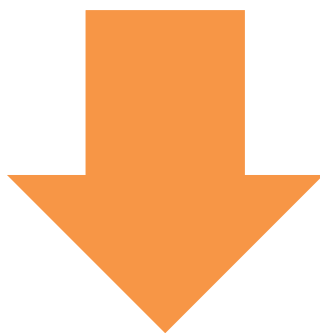
Fuente: NH Hoteles

Analizando los puntos fuertes y débiles de la página web podemos destacarlas en la Figura 6.3.

Figura 6.3. Puntos Fuertes y Débiles de la Web Corporativa de NH Hoteles



- Amplia galería de imágenes de los hoteles de la cadena.
- Desarrollo de una aplicación para el móvil y una web adaptada a estos dispositivos.
- Presencia en redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn).
- Interactividad a través de la información de contacto.



- Buscador menos útil e intuitivo.
- Escasez de contenido audiovisual como vídeos.
- Poca interactividad en cuanto a la falta de e-chat o click to call.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA WEB: ALEXA.COM

Alexa.com, página web que provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web y los clasifica en un ranking. Asimismo, recoge información de los usuarios que tienen instalado Alexa Toolbar, lo cual le permite generar estadísticas acerca de la cantidad de visitas y de los enlaces relacionados, también proporciona una gráfica donde se puede apreciar perfectamente el crecimiento/decrecimiento de las visitas a una página web.

Su fuente de información proviene de la navegación realizada por los usuarios que instalan la barra de Alexa en su navegador. Es tal el número de usuarios que tienen la barra instalada que se considera como herramienta de referencia.

La posición de un sitio web en el 'Traffic Rank' se basa en los datos de tráfico acumulados durante un período de tres meses y tiene en cuenta tanto el número de usuarios como el de páginas visitadas.

El mejorar el posicionamiento en el ranking no es un objetivo en sí. Se trata de una herramienta más de referencia para medir cuotas de mercado online.

El ranking de Alexa es inversamente proporcional al número que indica: a menor ranking Alexa, más visitas “tendrá” el sitio en cuestión.



Realizando un análisis a través de Alexa.com podemos determinar los siguientes datos de la web corporativa:

- La edad de la página web es de 14 años, siendo ésta creada en el año 1998.
- En el ranking de tráfico de Alexa ocupa el puesto 21.052 a nivel mundial.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

- Dentro de España ocupa el puesto número 1.238 en cuanto a visitas.
- Número de links que han llevado a la página principal de la web corporativa 3.458.
- El 39% de los visitantes procede de España.
- El tiempo empleado en cada visita a la web, es proximadamente de 3 minutos.

Respecto a las consultas más comunes de búsqueda para Nh-hotels.com son las que aparecen en la Figura 6.5:

Figura 6.5. Consultas más comunes en los motores de Búsqueda para NH Hoteles



Top Queries from Search Traffic
The top queries driving traffic to nh-hotels.com from search engines. Updated monthly.

Query	Percent of Search Traffic
1 nh	5.01%
2 nh hoteles	4.40%
3 nh hotel	3.05%
4 nh hotels	2.73%
5 amsterdam hotels	0.99%
6 hotel nh	0.56%
7 nh hotel münchen	0.54%
8 nh barcelona	0.47%
9 hoteles nh	0.46%
10 hoteles en amsterdam	0.42%

Podemos observar que el mayor tráfico proviene de buscar los términos “nh” y “nh hoteles”, seguidos por “nh hotel” y “nh hoteles”, concentrando estos términos desde el 5% al 2,73% respectivamente.

Por lo que respecta a los terminos de consulta más habituales en los motores de búsqueda que dirigen el tráfico web hacia la página www.nh-hoteles.com, podemos ver los que están en aumento y declive en la Figura 6.6:

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 6.6. Tráfico de Búsqueda en aumento y en declive

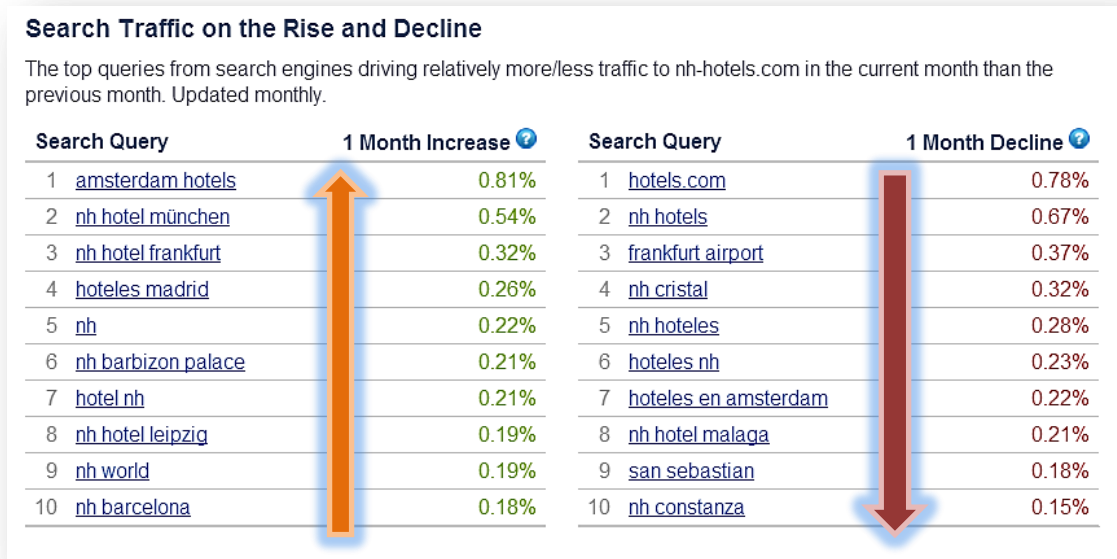
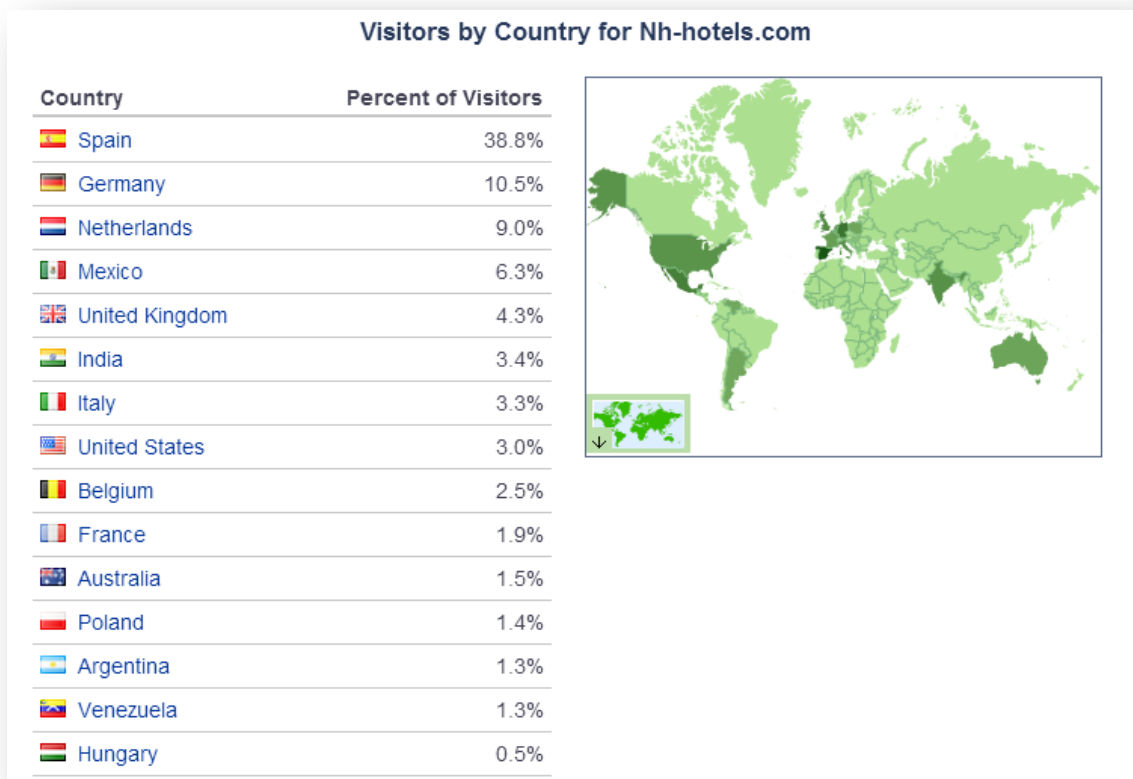


Figura 6.7. Visitantes por países en la web Nh-hotels.com



La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

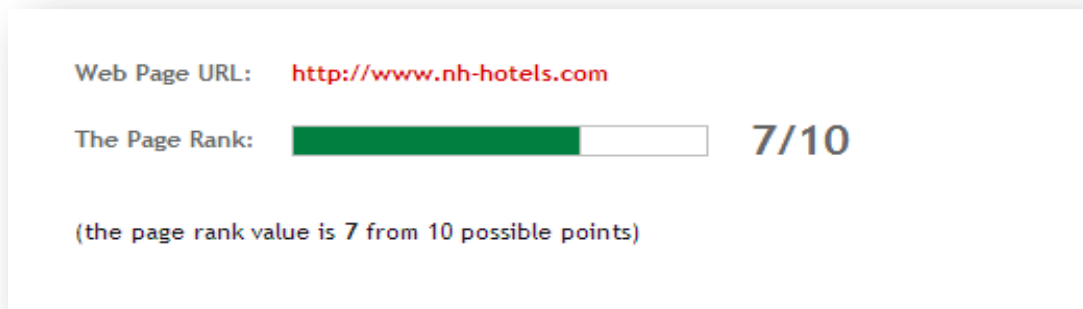
Entre los que estarían en aumento de tráfico destacarían “amsterdam hotels”, “nh hotel münchen” o “nh hotel Frankfurt”, mientras que los que estarían en descenso o declive estarían “hotels.com”, “nh hotels” o “Frankfurt airport”.

En el análisis de Alexa.com también nos ofrece un perfil de visitantes por países y un perfil sociodemográfico del visitante. En cuanto a los visitantes, el mayor número de visitantes procede de España, seguido por Alemania, Holanda y Méjico como podemos ver en la Figura 6.7.

ANÁLISIS DE PRCHECKER.INFO

Prchecker.info, es una página web que ofrece un ranking sobre la posición de tu página web en internet, es decir, la importancia que tiene tu web, al igual que Alexa.com es comúnmente conocida en la red para el análisis de páginas web. Dentro de este análisis (véase Figura 6.8) podemos observar que la cadena posee una posición de 7 sobre 10, con lo cual podemos concluir que la web es bastante relevante y está bien posicionada.

Figura 6.8. Análisis de PRCHECKER.INFO












La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

PRESENCIA EN REDES SOCIALES

En lo que respecta a las redes sociales, NH Hoteles tiene presencia a nivel global en las redes sociales que podemos ver en la Figura 6.9.

Figura 6.9. Presencial Global de NH Hoteles en las Redes Sociales

PRESENCIA GLOBAL	
RED SOCIAL	DIRECCIÓN WEB
 FACEBOOK	https://www.facebook.com/NHHoteles
 TWITTER	http://twitter.com/NH_Hoteles
 BLOG	http://www.nh-hotels.com/blog
 YOUTUBE	http://www.youtube.com/user/nhhoteles
 FLICKR	http://www.flickr.com/photos/nh_hoteles
 FOURSQUARE	http://foursquare.com/nh_hoteles
 SPOTIFY	http://open.spotify.com/user/nh_hoteles
 PINTEREST	http://pinterest.com/nhhoteles/
 INSTAGRAM	http://web.stagram.com/n/nh_hoteles/

Y con perfiles propios adaptados a cada país, tiene los siguientes perfiles en las redes sociales que podemos ver en la Figura 6.10.

Figura 6.10. Presencia por países en las redes sociales de NH Hoteles

PRESENCIA POR PAÍSES		
PAÍS	RED SOCIAL	DIRECCIÓN WEB
ESPAÑA	FACEBOOK	https://www.facebook.com/NH.Hoteles.ES
	TWITTER	https://twitter.com/nh_hoteles_es
	BLOG	http://www.nh-hotels.es/blog
	YOUTUBE	http://www.youtube.com/user/NHHotelesES
ALEMANIA	FACEBOOK	http://facebook.com/NH.Hoteles.DE
	TWITTER	http://twitter.com/NH_Hoteles_DE
	BLOG	http://www.nh-hotels.de/blog
	YOUTUBE	http://www.youtube.com/user/NHHotelesDE
ITALIA	FACEBOOK	https://www.facebook.com/NHHoteles.it
	TWITTER	https://twitter.com/NH_Hoteles_IT
	BLOG	http://www.nh-hotels.it/blog
	YOUTUBE	http://www.youtube.com/user/NHHotelesIT
HOLANDA	FACEBOOK	https://www.facebook.com/NHHoteles.nl
	TWITTER	http://twitter.com/NHHotelesNL
	BLOG	http://www.nh-hotels.nl/blog
	YOUTUBE	http://www.youtube.com/user/NHHotelesNL
ARGENTINA	FACEBOOK	https://www.facebook.com/NH.Hoteles.AR
	TWITTER	http://twitter.com/nh_hoteles_ar
PORTUGAL	FACEBOOK	https://www.facebook.com/NHHotelesPortugal

En este apartado analizaremos las dos redes sociales más utilizadas Facebook y Twitter.

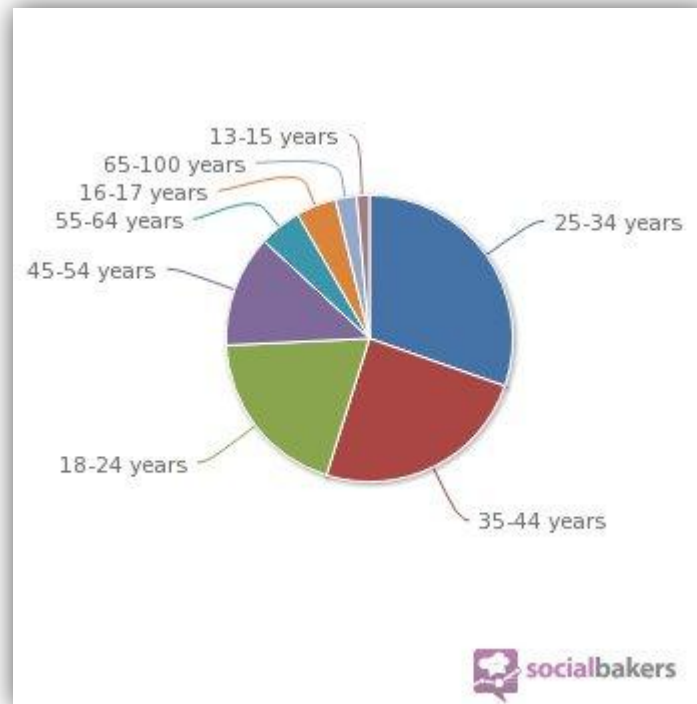
a) Facebook

Facebook es una de las redes sociales más conocidas a nivel mundial. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Facebook cuenta con más de 900 millones de miembros, y traducciones a 70 idiomas, Así, en octubre de este mismo año Facebook llegó a los 1,000 millones de usuarios, de los cuáles hay más de 600 millones de usuarios móviles. La versión española se lanzó a mediados del 2007 y desde entonces no ha parado de crecer el número de usuarios en nuestro país. Según la web www.socialbakers.com, actualmente existen más de 17 millones de usuarios en

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

España, si bien la media de edad del usuario está comprendida entre los 25 y los 34 años, seguido por la franja de edad de los 35 a los 44 años y los 18 a 24 años, tal y como podemos comprobar en la Figura 6.11.

Figura 6.11. Distribución de Usuarios de Facebook por Edades

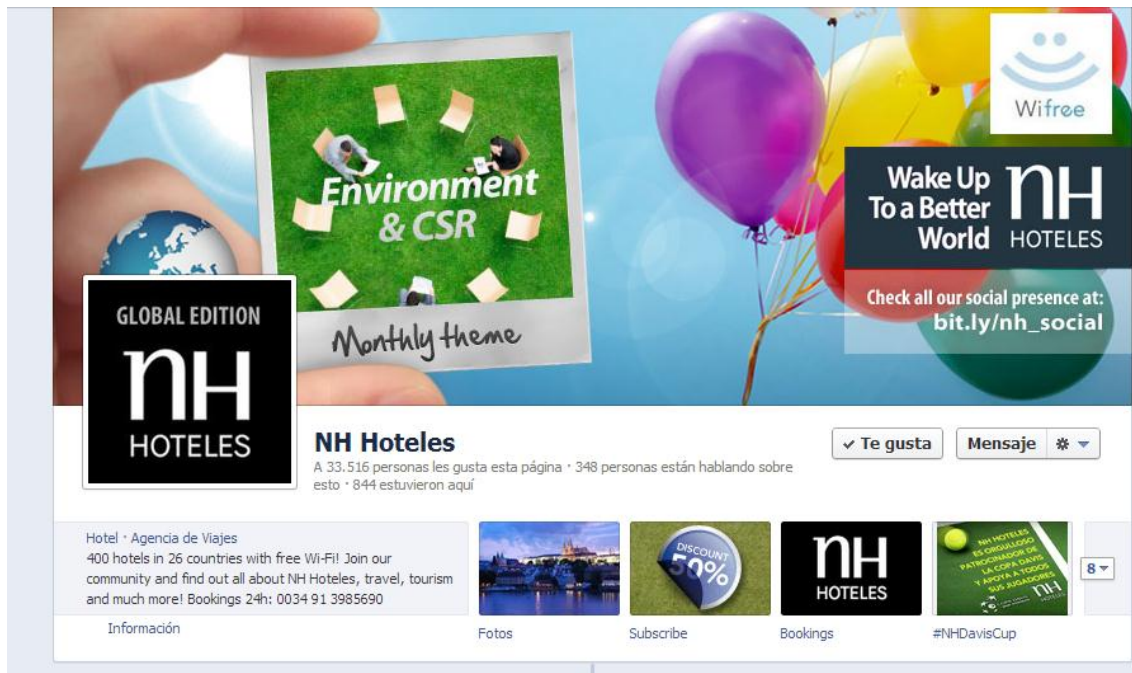


Centrándonos en la presencia de NH Hoteles en la red social podemos decir que esta cadena hotelera tiene 7 perfiles corporativos en Facebook, un perfil global (o “*Global Edition*”) y uno por cada país de los que sigue: España, Alemania, Italia, Holanda, Portugal y Argentina.

En la Figura 6.12, podemos ver el perfil de la edición global, que actualmente cuenta con 33.851 personas que “les gusta” este perfil corporativo. Esta edición global se presenta con sus comentarios y publicaciones en inglés y su “portada”, es decir, la imagen que se ve al abrir el perfil va cambiando cada mes de acuerdo con su política corporativa, para saber a qué van dedicados los esfuerzos de mejora de este mes.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 6.12. Perfil de la Edición Global de NH Hoteles en Facebook



Asimismo, dentro de este perfil se publican todo tipo de contenidos desde noticias relacionadas con la cadena hasta promociones o curiosidades sobre hoteles. Las actualizaciones tienen una periodicidad diaria, se realizan una media de entre 2 y 4 publicaciones al día en el perfil y la actualización de la portada se realiza a finales de cada mes. En este caso la portada de este mes de Noviembre se puede ver en la Figura 6.13.

Figura 6.13. Portada del mes de Noviembre en el Perfil Global de Facebook



La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

De todos los perfiles por países que tiene la cadena, nos centraremos en el perfil español, por ser el nuestro y porque todos los perfiles se estructuran de la misma manera.

El perfil español (ver Figura 6.14) posee 9.870 seguidores o personas que “les gusta”. Las actualizaciones del perfil se realizan cada día con una media de 2 a 4 publicaciones diarias, exceptuando en fines de semana y festivos que sólo se realiza una publicación. La actualización de la portada (ver Figura 6.15) se realiza a finales de cada mes al igual que la edición global, la única diferencia es el idioma utilizado en la foto de portada que en este caso cambia y obviamente es en español, como podemos observar en la foto inferior.

Figura 6.14. Perfil de la Edición Española de NH Hoteles



En este caso a diferencia de la edición global, que tiene en su portada un globo terráqueo, en la edición española tiene una “peineta” como elemento característico español. Este elemento va variando en función del país, por ejemplo en Holanda este elemento es sustituido por unos tulipanes o en Portugal un gallo con los colores de la bandera de Portugal.

Figura 6.15. Portada del mes de Noviembre en el Perfil Español en Facebook



En cuanto a los contenidos publicados podemos ver un ejemplo en el Figura 6.16, extraído del perfil de nuestro país.

Figura 6.16. Ejemplo de Publicación de Contenidos en el Perfil de Facebook



¿Conoces nuestro proyecto CORK2CORK? Recogemos y reutilizamos los corchos de las botellas abiertas en NH Hoteles, lo que representa unos dos millones de tapones de corcho al año, para ser reutilizado en la fabricación de revestimientos y materiales aislantes en nuestros hoteles.

b) Twitter

Twitter es una aplicación web gratuita de microblogging que reúne las ventajas de los blogs, las redes sociales y la mensajería instantánea. Esta nueva forma de comunicación, permite a sus usuarios estar en contacto en tiempo real con personas de su interés a través de mensajes breves de texto a los que se denominan Updates (actualizaciones) o Tweets. Los usuarios envían y reciben updates de otros usuarios

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

a través de breves mensajes que no deben superar los 140 caracteres, vía web, teléfono móvil, mensajería instantánea o a través del correo electrónico; e incluso desde aplicaciones de terceros, como pueden ser Twitterrific, Facebook, Twitterlicious, Twinkle, y muchas otras.

Actualmente, el número de usuarios en España es de más de 5 millones. Según el estudio “Spain is digital. Tendencias y consumo ‘online’ en España“, que ha realizado Nielsen, la audiencia de Twitter en España es ahora un 162% mayor que hace un año, en mayo de 2011. Y la tendencia es seguir en la misma línea de crecimiento.

La “edición global” (ver Figura 6.17), esto es el perfil general de la compañía, actualmente, tiene un total de 10.096 seguidores y ha publicado más de 7.000 tweets. Al igual que Facebook, las actualizaciones del perfil se realizan cada día con una media de 2 a 4 publicaciones diarias, exceptuando en fines de semana y festivos que sólo se realiza una publicación. El idioma utilizado por defecto en las publicaciones es el inglés, sin embargo, si se envía un tweet en castellano se responde también en castellano.

Figura 6.17. Perfil de la Edición Global en Twitter



The image shows a screenshot of the NH Hoteles Twitter profile. The profile header includes the NH Hoteles logo, the name "NH Hoteles", the handle "@NH_Hoteles", and a "TE SIGUE" button. The bio states: "NH Hoteles Corporate Twitter. Follow us and learn all about our 400 hotels in 26 countries with free Wi-Fi! M-F from 9am to 6pm. Bookings(24/7): 0034 91 3985690 - http://www.nh-hotels.com". Below the bio, statistics show 7,518 tweets, 9,886 followers, and 9,710 people following. A "Siguiendo" button is visible. The main content area shows a tweet from NH Hoteles (@NH_Hoteles) posted 2 hours ago, which reads: "If you like #nature, check out the #Amazon, one of the most #biodiverse regions in the world. It's breathtaking ;-) bit.ly/R9Jebg". The tweet includes a link and the word "Abrir". On the left side of the profile, there is a navigation menu with options: Tweets, Siguiendo, Seguidores, Favoritos, and Listas. Below the menu is a "Tweet para NH Hoteles" section with a text input field containing "@NH_Hoteles". At the bottom left, there is a grid of six images showing various hotel interiors and exteriors.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Por lo que respecta a la edición española (ver Figura 6.18), posee 5.807 seguidores y ha publicado 1.798 tweets. En cuanto a la periodicidad de las publicaciones siguen la misma política que con el resto de perfiles de esta u otra red social.

Figura 6.18. Perfil de la Edición Española en Twitter



VIII. Entrevistas en el Sector

Dentro de la aplicación práctica de este trabajo, consideramos conveniente entrevistar a varios gerentes de hoteles para recoger su opinión sobre el papel de las redes sociales en la gestión de la marca. Inicialmente, se contactó con tres directores de hoteles, y con una persona encargada del manejo de los medios sociales en un hotel independiente. Finalmente, accedieron a realizar la entrevista 2 de los encuestados. En la Figura 7.1, y en el Anexo A se ofrecen otros datos de las entrevistas realizadas.

Figura 7.1. Ficha Técnica Encuestas en el Sector

FICHA TÉCNICA	
Nº de empresas contactadas	4
Nº de empresas que accedieron a realizar la entrevista	3 empresas

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Cargos de los entrevistados	2 Directores de Hotel y 1 Comercial Interno
Nº de Preguntas de la Entrevista	15 de un total de 25 (ver Anexo A)

Entrevistado nº1

La primera entrevista se realizó el día 15 de Noviembre a las 16:30 horas. Los detalles del entrevistado se recogen en la Figura 7.2.

Figura 7.2. Ficha Técnica del Entrevistado 1

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Orden Entrevista	1
Edad	39
Puesto Desempeñado	Director Hotel
Antigüedad en el cargo	3 años

En cuanto a las respuestas del entrevistado, las cuales son personales, podemos destacar que opina que la presencia en las redes sociales puede afectar al 100% en la reputación corporativa, ya que todas las empresas y la mayoría de las personas están presentes en los medios sociales, y esto cobra mayor importancia en el sector turístico. Asimismo también cree que es importante tener presencia en estas sociales, ya que si no estás parece que no existes.

Por lo que respecta al tanto por ciento destinado a al marketing, hay que resaltar que la cadena tiene un presupuesto de marketing específico que engloba tanto como medios sociales, publicidad y otros métodos como relaciones públicas.

En cuanto a las experiencias con los medios sociales, si ha tenido experiencias pero solo a nivel personal no a nivel profesional.

Centrándonos en la estrategia de redes sociales, presenta una estrategia bien definida desde la central administrativa que rige los patrones de todas las estrategias adoptadas en los medios sociales, lo cual el entrevistado considera que es muy importante dado el contexto actual. Asimismo, también sigue la estrategia de otras cadenas hoteleras, las cuales, reconoce, que son muy similares a las de su empresa.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Si a la estrategia de redes sociales de la empresa se refiere, la empresa tiene presencia en Facebook, Twitter y LinkedIn además de otras redes sociales como podemos ver en el análisis web de la cadena. Por lo que respecta al entrevistado, sólo tiene perfil personal de Facebook. Y por lo que respecta a su hotel, no tiene figura de Community Manager al no tener cuentas propias en ningún medio social.

Por último, también señala que se monitoriza todo lo que se dice de la marca y la empresa tanto en redes sociales como de otro tipo de webs tales como Tripadvisor. Este seguimiento y monitorización viene impuesto por la central y se realiza una vez por semana, ya que está incluido dentro del programa “Quality Focus” de la cadena, dentro del cual cada establecimiento lucha por obtener la mayor puntuación dentro de unos parámetros de calidad.

Como trabajador de la cadena, también considera importante el employer branding que se realiza su empresa ya que incentiva a los trabajadores, les hace más participativos y más proactivos a la hora de trabajar al igual que ayuda a ofrecer a sus familiares una serie de beneficios con lo cual se atrae también a más clientes y se fomenta la marca de la empresa a través de todos los niveles.

Entrevistado nº2

La segunda entrevista se realizó el día 20 de Noviembre a las 18:00 horas. Los detalles del entrevistado podemos verlos mejor en la Figura 7.3.

Figura 7.3. Ficha Técnica del Entrevistado 2

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Orden Entrevista	2
Edad	29
Puesto Desempeñado	Comercial Interno
Antigüedad en el cargo	Inferior a 1 año

El entrevistado considera que en su opinión, tener presencia en los medios sociales es imprescindible ya que, según él, es una forma fácil de tener promoción en internet, con mayores o menores resultados. También afirma que supone un escaparate para mostrar los productos y lo que está haciendo la empresa y una

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

manera de poder interactuar con el mismo. En su opinión, hay que ser conscientes de que sin ventas no hay negocio, y los clientes son el elemento imprescindible para que esas ventas surjan.

Asimismo el entrevistado manifiesta que en su puesto actual no ha tenido ninguna experiencia con los medios sociales, pero si lo ha hecho con anterioridad en otros puestos que ha desempeñado en el pasado.

Por lo que respecta a la empresa, está en un proceso de creación de una estrategia en los medios sociales, ya que aunque tienen presencia en Facebook, están rediseñando la estrategia para ofrecer unos contenidos coherentes con la empresa y poder ofrecer una retroalimentación.

En cuanto a los motivos de su presencia en redes sociales se pueden resumir en tres:

1. Porque las redes sociales suponen un escaparate y ayudan de cara a publicidad y relaciones públicas, ya que informan de lo que hacen y quienes han pasado por el hotel.
2. Para obtener información de lo que está haciendo la competencia y saber que estrategias están siguiendo.
3. Quieren implantar las compras a través de la Tienda de Facebook, aunque está todavía a prueba.

El uso de los medios sociales, tiene un coste muy bajo, si bien resulta aún muy difícil el calcular si tiene un impacto tangible o no en la cuenta de resultados. Aunque se utilicen herramientas como Google Adwords, no supone algo que se pueda medir ya que es complicado para una empresa pequeña.

Por lo que respecta a los contenidos web, son publicados de forma consensuada tanto del departamento comercial como con el departamento de dirección, si bien es el departamento comercial el que toma la iniciativa en la publicación de contenidos. Su estrategia está más centrada en la actualización de contenidos en el blog de la empresa, más que en las redes sociales al uso. Las publicaciones en el blog se llevan a cabo por dos personas del departamento comercial, de las relacionadas con los eventos se encarga una persona y de las de otro tipo, como eventos deportivos, se encarga otra persona.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

En este caso no cuentan con community manager ya que está integrado dentro de las funciones del departamento comercial. Asimismo también llevan a cabo una monitorización de las opiniones de usuarios en internet si bien no realizan informes específicos sobre ello.

IX. Encuestas

Finalmente, dentro de la aplicación práctica de este trabajo también se diseñó una encuesta dirigida a las personas usuarias de redes sociales, sobre los hábitos y usos de las mismas (ver Figura 9.1). La encuesta fue desarrollada y distribuida a través de la plataforma Google Drive y está disponible en la siguiente dirección:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFZuRGoyaHVYRnF0aTlvb3VvWi15aUE6MQ>

Figura 9.1. Ficha Técnica Encuesta

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Encuesta	Encuesta auto administrada a través de redes sociales y correo electrónico
Procedimiento de muestreo	A conveniencia
Objetivos	Analizar el uso de las redes sociales de los internautas al igual que la frecuencia de uso y las marcas más seguidas por los internautas
Fecha de Trabajo	Del 22 de Noviembre al 10 de Diciembre

El cuestionario se organizó en cuatro apartados. En primer lugar, se preguntó por las redes sociales donde el usuario tiene cuenta, así como por sus hábitos de frecuencia y acceso. En un segundo bloque, se incluyeron preguntas sobre las marcas que sigue en las redes sociales y las razones por las que las sigue. Un tercer apartado, hace referencia a los hábitos de compra en internet, valorando también si se han visto influenciados por los comentarios on-line de otras personas. Finalmente, se recogió información para la clasificación de los encuestados

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

respecto a su género, edad, ciudad de origen y blogs de interés. En el Anexo B se recoge el cuestionario realizado.

Por lo que respecta a los resultados de la encuesta, a continuación presentamos como una primera aproximación los datos que se han recogido hasta la fecha de impresión de este trabajo. La encuesta sigue todavía abierta, a la espera de disponer de un mayor número de respuestas el día de la defensa del mismo ante el tribunal. En las Figuras 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6 y 9.7 se muestran los resultados de algunas de las preguntas realizadas en la encuesta.

Figura 9.2. Resultados Pregunta 1

1. ¿En cuáles de las siguientes redes sociales tiene usted cuenta o perfil?	
Facebook	77%
Tuenti	10%
Twitter	23%
Instagram	7%
Pinterest	0%
Google+	13%
Other	7%

Figura 9.3. Resultados Pregunta 2

2. ¿Desde dónde accedes a las redes sociales?	
Mayoritariamente desde el móvil	13%
Mayoritariamente desde mi ordenador	43%
Ambos por igual	43%

Figura 9.4. Resultados Pregunta 3

3. ¿Cuántas marcas sigues en las redes sociales?	
Menos de 5	43%
De 5 a 10	20%
Más de 10	37%

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

Figura 9.5. Resultados Pregunta 4

4. Piense en 3 marcas que más sigue en las Redes Sociales y cítelas	
	Zara
	Mango
	Buyvip
	Coca-Cola
	Primark
	Blanco
	Privalia

Figura 9.6. Resultados Pregunta 5

5. ¿Cuáles son las principales razones por las que sigues una marca?	
Obtener descuentos y promociones	43%
Mostrar públicamente mi apoyo a la marca	17%
Obtener muestras gratis	3%
Mantenerse informado de las actividades y productos	70%
Obtener actualizaciones de ofertas	17%
Para diversión y ocio	17%
Para acceder a contenido exclusivo	20%
Por recomendación de otra persona	0%
Para conocer más acerca de la compañía	23%
Para aprender sobre la actividad que realiza	23%
Para interactuar, compartir ideas...	10%

Figura 9.7. Resultados Pregunta 6

6. ¿Te has animado a comprar alguno de los siguientes productos que no tenías pensado y que no conocías porque alguien lo ha comentado en internet?	
Productos Tecnológicos	7%
Moda	23%
Perfumería y Cosmética	17%
Viajes	17%
No, he comprado ninguno de los productos anteriores	37%
Other	0%

X. Conclusiones

Las tendencias de los mercados actuales, principalmente el incremento espectacular del número de productos y marcas competidoras, la saturación de la comunicación, la revolución tecnológica y la existencia de mercados más exigentes dificultan la diferenciación de los productos de acuerdo a sus características físicas. En este contexto, resulta clave la creación de una marca comercial fuerte, para conseguir así ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Ya que, la marca representa un conjunto de aspectos intangibles, y que resultan difíciles de contrarrestar y duplicar por la competencia.

En los últimos tiempos, debido en parte al auge de internet y ha hecho de que los consumidores son cada vez más activos en las redes sociales, la gestión de la marca en el entorno on-line constituye una línea de acción prioritaria para las empresas. Sin duda, la aparición de las redes sociales digitales ha supuesto una revolución en la forma de comunicarnos, y algunas de ellas ya se han posicionado como una de las páginas más visitadas en internet. Si bien, además de un medio de comunicación también suponen una de las formas más baratas y asequibles para mostrar lo que están haciendo las empresas y realizar entre otras actividades, sus acciones de marketing.

De lo anterior también se deduce que la naturaleza y las funciones de la marca han evolucionado a lo largo del tiempo. Hoy en día, se concibe como un proceso de naturaleza dinámica y social, que surge de la participación e interacción entre todos los agentes que se relacionan con la marca, y particularmente, de las conversaciones y comentarios que se hacen a través de internet. Por todo, se puede decir que la marca aporta valor para el consumidor y, en consecuencia, también es una fuente clave de ventajas competitivas para las empresas.

Por lo que respecta al sector hotelero, y teniendo en cuenta los modelos de gestión de marca revisados, un primer aspecto que se aprecia es que la gestión de la marca en este sector tiene una dificultad añadida, pues resulta difícil ofrecer un servicio homogéneo en los establecimientos a los que se les ha asignado una misma marca. En este contexto resulta más difícil establecer un valor de marca homogéneo ya que

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

el comportamiento del personal o la experiencia particular de cada consumidor en un determinado momento, son aspectos muy difíciles de controlar.

En cuanto a las redes sociales, los estudios anteriormente descritos ponen de manifiesto la escasa inversión, destinada a los medios sociales ya que sólo se dedica un 10% del presupuesto de marketing a estas estrategias, lo que en definitiva supone un bajo presupuesto en términos absolutos. Además todos los informes concluyen que más de la mitad de las empresas incluyen los medios sociales en sus planes de marketing.

Otra conclusión que se deriva de los mencionados estudios es que en las redes sociales no todo vale, son los usuarios los que marcan las pautas de actuación al rechazar los abusivos usos de los datos personales, la presencia excesiva de las marcas, pero aun así cada usuario sigue de media unas tres marcas en las redes sociales.

En el caso de las empresas hoteleras son conscientes que deben estar presentes en internet y lo hacen, en mayor o menor medida. Las redes sociales más utilizadas, son Facebook y Twitter y la mayoría de ellas poseen webs adaptadas a dispositivos móviles y aplicaciones específicas para esos dispositivos. Además, la mayoría de ellas utiliza las herramientas 2.0 para comercializar sus productos o facilitar información sobre la empresa, combinado todo ello con una mayor o menor interactividad.

Otro aspecto a resaltar es que la falta, en general, de un recurso que cada vez cobra más relevancia en la era de internet: el click to call o el e-chat, comúnmente utilizado en las webs de telefonía móvil de cara a la captación de nuevos o potenciales clientes.

De acuerdo con las entrevistas personales llevadas a cabo a gerentes de hoteles, se concluye que tener presencia en los medios sociales es imprescindible ya que resulta una forma fácil de tener promoción en internet, con mayores o menores resultados. Asimismo, supone un escaparate para mostrar los productos, lo que está haciendo la empresa, quiénes han pasado por su hotel y una manera de poder interactuar con el mismo, ya bien sea a través de un perfil de Facebook, un Blog o

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

la web del propio hotel. Resulta importante que hay que ser conscientes de que sin ventas no hay negocio, y los clientes son el elemento imprescindible para que esas ventas surjan ahora y en un futuro.

En cuanto a los motivos de la presencia en redes sociales, dos son los más destacados:

1. Como estrategia de relaciones públicas y publicidad.
2. Para obtener información sobre la competencia.

Atendiendo a la encuesta realizada a los internautas, como una primera aproximación se observa que la red social más usada por excelencia es Facebook, seguida por Twitter. En cuanto al acceso a las redes sociales se realiza por igual, tanto desde el móvil como desde el ordenador. Y en línea con los resultados de otros estudios, se aprecia que las principales razones por las que la gente sigue una marca en las redes sociales son para mantenerse informado de las actividades y productos, o bien para obtener descuentos y promociones.

En definitiva, de cara a la gestión de la marca las redes sociales constituyen un excelente canal de comunicación con los clientes, debido a la interactividad, la rapidez, la flexibilidad y la economía. También son de gran utilidad como plataforma de atención al cliente, como canal de ventas, así como para conseguir valoraciones de producto, y monitorear lo que hace su competencia. El estudio de las redes sociales como herramienta de marketing, y en particular, como herramienta para desarrollar marcas fuertes es un tema de investigación incipiente sobre el que se hace necesario avanzar en el futuro. Entre otros aspectos, parece interesante complementar los modelos tradicionales de gestión de marca con nuevos modelos de gestión de marca on-line, en los que se analicen los elementos que condicionantes de la reputación on-line.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. (1996) Construir marcas poderosas. Gestión 2000, Barcelona. Consultado el 10 de Junio de 2012.

ABATI, G. E IMAS, J (2012). “Cinco pasos para gestionar la reputación de la marca”. Harvard Deusto Business School. Consultado el 10 de Junio de 2012. Disponible en: <http://retos-directivos.eae.es/cinco-pasos-para-gestionar-la-reputacion-de-la-marca/>

ABATI, G. y PEÑARROYA, M (2011). «El viaje al corazón de las redes sociales: objetivos, herramientas 2.0 y factores de éxito». Ediciones Deusto. Referencia n.º 3643. Consultado el 2 de Noviembre de 2012.

AGUADO, M. y JIMÉNEZ, A. (2009). “Employer Branding. La Gestión de las Marcas para atraer y retener el talento.”. Ediciones Almuzara. Consultado el 22 de Julio de 2012.

ALEXA (2010). “Top Sites in Spain”. Consultado el 1 de Noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.alexa.com/topsites/countries/ES>

ALEXA.COM (2012). Análisis del site nh-hotels.com. Consultado el 3 de Octubre de 2012. Disponible en <http://www.alexa.com/siteinfo/nh-hotels.com#>.

BALLANTYNE, D.; AITKEN, R. (2007): “Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.22, N.6, pp. 363-371. Consultado el 22 de Julio de 2012.

BAUMGARTH, C; SCHMIDT, M. (2010): “How strong is the business-to-business brand in the workforce?”, Industrial Marketing Management, Vol.39, N.8, pp.1250-1260. Consultado el 1 de Julio de 2012.

BERRY, L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. Academy of Marketing Science. Journal; Winter 2000; 28, 1; p.128.

BRIDSON, K.; EVANS, J. (2004): “The secret to a fashion advantage is brand orientation”, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol.32, N.8, pp. 403-411.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

BRODIE, R.J; DE CHERNATONY, L. (2009): “Towards new conceptualizations of branding: Theories of the middle range”, *Marketing Theory*, Vol.9, N.1, pp. 95-100. Consultado el 10 de Junio de 2012.

BURMANN, C.; ESPLÍN, S.; RILEY, N. (2009): “Key determinants of internal Brand management success: An exploratory empirical analysis”, *Brand Management*, Vol.16, N.4, pp.264-284. Consultado el 10 de Junio de 2012.

CALLARISA, L; MOLINER, M.A; SANCHEZ, J (2009). *El Valor de Marca en el Entorno On-line: un estudio empírico aplicado al sector turístico*. Universitat Jaume I. Consultado el 20 de Octubre de 2012.

CAMARERO, C; SAN JOSÉ, R; RODRÍGUEZ,J (2012). *En busca de los evangelizadores digitales: por qué las empresas deben identificar y cuidar a los usuarios más activos de los espacios de opiniones online*. *Universia Business Review*. Tercer Trimestre 2012. ISSN: 1698-5117. Consultado el 27 de Octubre de 2012.

COMPROMISO RSE (2011). *Ranking de las 25 empresas con mejor reputación de España*. Disponible en: <http://www.compromisorse.com/rse/2011/05/04/ranking-de-las-25-empresas-con-mejor-reputacion-de-espana/>. Consultado el 10 de Junio de 2012.

COMPROMISO RSE (2012). “NH Hoteles, la mejor empresa para trabajar del sector turístico”. Consultado el 10 de Junio de 2012. Disponible en: <http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2011/12/21/nh-hoteles-la-mejor-empresa-para-trabajar-del-sector-turistico/>

CRUNCHBASE (2010). “Facebook”. Consultado el 1 de Noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.crunchbase.com/company/facebook>

DE CHERNATORY, L.; COTTAM, S. (2006): “Internal brand factors driving successful financial services brand”, *European Journal of Marketing*, Vol.40, N.5/6, pp. 611-633. Consultado el 10 de Junio de 2012.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

DE CHERNATONY, L. (1999), “Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-3, pp. 157-79. Consultado el 10 de Junio de 2012.

DE CHERNATONY, L. AND SEGAL-HORN, S. (2001), “Building on services’ characteristics to develop successful services brands”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 No. 7-8, pp. 645-69. Consultado el 10 de Junio de 2012.

DEL RÍO, A. B. (1999) “El Valor de la Marca en la Estrategia de Marketing. Propuesta de una Metodología de Medición desde la Óptica del Consumidor.” Tesis Doctoral – Universidad de Oviedo, 1999. Última consulta: 8 de Noviembre de 2012.

DEL RÍO, A.B; DÍAZ, A.M.; SANTOS, M.L. Y SUÁREZ, L. (2012). Antecedentes y consecuencias del sistema estratégico de gestión de la marca en mercados industriales: una aplicación entre empresas de servicios intensivos en conocimiento. Localización: *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 21, N° 1, 2012 , págs. 129-147. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

DELGADO, M. A. (2003). La creación de marca como estrategia generadora de valor. Artículo publicado en el núm. 11 de la Colección Mediterráneo Económico: " Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor". ISBN: 84-95531-37-7 - Edita: Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito

DOYLE, P. (1998), *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

EUROPEAN INTERACTIVE ADVERTISING ASSOCIATION (2010). “Mediascope Europe 2010”, pgs. 1-60. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

FACEBOOK (2012). Perfil Corporativo de NH Hoteles España. Consultado el 4 de Noviembre de 2012. Disponible en: <https://www.facebook.com/NH.Hoteles.ES>

FOURNIER, S. (1998), “Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, March, pp. 343-73. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

FRIEDLANDER, R (2012). “Tendencias en la gestión de la reputación y las opiniones online de hoteles”. Consultado el 22 de Julio de 2012. Disponible en: http://www.hosteltur.com/185350_tendencias-gestion-reputacion-opiniones-online-hoteles.html#void

FUENTES, F. Y GUTIÉRREZ, M. (2012). El valor de la marca y el valor de la empresa de internet. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10, N° 1,2004, pp. 111-133, ISSN: 1135-2523. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

FUNDACIÓN BANESTO (2011). Observatorio sobre el uso de las redes sociales en las PYMEs españolas. Consultado el 7 de Noviembre de 2012. Disponible en: http://www.spora.ws/fichero/1319793326.fichero_doc_resum_cast.tbl_proyectos.61/Observatorio_sobre_el_uso_de_las_redes_sociales_en_las_pymes_espanolas.pdf

GIL, I. y SERI, M. (2011). Valor de marca en los hoteles de alta categoría: un análisis desde la perspectiva del huésped según su país de origen. Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº 3, pp. 10-30. ISSN: 2172-8690. Consultado el 22 de Julio de 2012. Disponible en: <http://www.eutm.es/revista/numero3/pdf/Articulo1.pdf>

GÓMEZ, A. (2007). Análisis de los activos del valor de marca turística: diferenciación, gestión de imagen, calidad, percibida, fidelización, el marketing de viva voz y la comunicación integrada. Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XL 591-630. ISSN: 1133-3677. Consultado el 22 de Julio de 2012.

HARRIS, L. Y RAE, A. (2009). “Social Networks: The Future of Marketing for Small Business”. The Journal of Business Strategy, Vol. 30, nº 5, pgs. 24-31. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

HOGAN, B. (2008). Analyzing Social Networks via the Internet, en: The Handbook of Online Research Methods, Sage. Consultado el 22 de Julio de 2012.

HOOLEY, G., GREENLEY, G. & WONG, V. (2003). “Marketing: A History of the Next Decade”. Journal of Marketing Management, Vol. 19, nº 5/6, pgs. 517-522. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

HOSTELTUR (2012). Puntos Fuertes y Débiles de las Principales Hoteleras Españolas en Internet. Consultado el 25 de Octubre de 2012. Disponible en: http://www.hosteltur.com/152300_puntos-fuertes-debiles-principales-hoteleras-espanolas-internet.html

HUA, G. & HAUGHTON, D. (2009). “Virtual Worlds Adoption: A Research Framework and Empirical Study”. *Online Information Review*, Vol. 33, nº 5, pgs. 889-900. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

INFOADEX (2010). “Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2010”. Consultado el 1 de Noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2010.pdf>

IPMARK (2012). Presencia de las empresas del Ibex35 en redes sociales. Consultado el 25 de Octubre de 2012. Disponible en: <http://www.ipmark.com/pdf/ibex35.pdf>

KOTLER, P. (2007) *Dirección de Marketing*. 12ª edición, Prentice Hall, Madrid. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

LINDGREEN, A., PALMER, R. & VANHAMME, J. (2004). “Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications”. *Marketing Intelligence Planning*, Vol. 22, nº 6, pgs. 673-692. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

LÓPEZ, E (2010). *La reputación corporativa on line aplicada al sector turístico en España*. EUHT CETT – Universidad de Barcelona. Consultado el 22 de Julio de 2012. Disponible en: <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/217.pdf>

MAQUEDA, J (2011). *Marketing para los Nuevos Tiempos*. Editorial: Mcgraw Hill. Consultado el 9 de Agosto de 2012.

MAHNERT, K.E.; TORRES, A. M.(2007): “The brand inside: The factors of failure and success in internal branding”, *Irish Marketing Review*, Vol. 1, N.1/2, pp. 54-63.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

NH HOTELES ESPAÑA (2012). Social Media. Consultado el 18 de Octubre de 2012. Disponible en: <http://www.nh-hoteles.es/nh/es/socialmedia/socialmedia.html>

NH HOTELES (2011). Una política de Employer Branding que incide en los resultados empresariales. Revista Capital Humano. Disponible en: <http://capitalhumano.wke.es/15bb9cb>. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

NIELSEN (2010). “Más de la mitad de los internautas son seguidores asiduos de blogs”, Disponible en: <http://www.ioncomunicacion.es/noticia.php?id=%207228>. Consulta: 15 de Septiembre 2012.

NIELSEN (2009). Global Faces and Networked Places. March 2009. The Nielsen Company. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

PEÑA, M. (2012) “Reputación Corporativa y Gestión de Recursos Humanos”. Harvard Deusto Business School. Consultado el 10 de Junio de 2012. Disponible en: <http://retos-directivos.eae.es/reputacion-corporativa-y-gestion-de-recursos-humanos/>

PORTER, M. (1996) “What is Strategy?”, en Harvard Business Review. Consultado el 22 de Julio de 2012.

PORTER, M. (2001). “Strategy and the Internet”. Harvard Business Review, Vol. 79, nº 3, pgs. 62-78. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

PUNJAIRSI, K.; WILSON, A.; EVANSCHITZKY, H. (2009): “Internal branding to influence employees’ brand promise delivery: a case study in Thailand”, Journal of Service Management, Vol.20, N.5, pp.561-579. Consultado el 22 de Julio de 2012.

RIU, D; OLLE, R (2009). El Nuevo Brand Management. Ediciones Gestión 2000. ISBN: 9788498750096. Consultado el 9 de Agosto de 2012.

REVIEWPRO (2011). “El Caso Práctico del Hotel Olivia Plaza”. Consultado el 22 de Julio de 2012. Disponible en: <http://www.reviewpro.com/case-studies/es/ReviewPro-Case-Study-Olivia%20Plaza-es.pdf>

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

REVISTA ANUNCIOS (2011). “NH Hoteles busca alojamiento en las redes sociales”. Entrevista con Elena Alti, directora de marketing de la empresa hotelera. Edición nº1386. Septiembre 2011. Consultado el 20 de Julio de 2012. Disponible en: <http://recursos.anuncios.com/files/448/79.pdf>

ROS, V. (2008). E-branding. Posiciona tu marca en la red. Ed. Netbiblo. Consultado el 1 de Noviembre de 2012.

RUIZ, C. (2012). La Comunicación Empresarial en Redes Sociales. El caso de las cinco mayores empresas españolas. Importancia de la Comunicación y sus interfaces con los desafíos ambientales. Número 79, Mayo-Julio 2012. Consultado el 7 de Septiembre de 2012.

SCHEYS, A.; BAERT, H. (2007): “The process of internal branding in service organisations: a three-step model and its facilitating and prohibiting factors”, Hogeschool-Universiteit Brussel Research, Paper 2007/20.

SCHMITT, B. (2006). “Experiential Marketing”. Ediciones Deusto, Bilbao.

SOCIALBAKERS (2012). Estadísticas de Facebook en España. Consultado el 4 de Noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/spain>

THE COCKTAIL ANALYSIS (2010). “Informe de resultados Observatorio Redes Sociales 2ª oleada”. Consultado el 1 de Noviembre de 2012. Disponible en: http://tcanalysis.com/uploads/2010/02/tca-2a_ola_observatorio_redes_informe_publico.pdf

THE COCKTAIL ANALYSIS (2012). 4ª Oleada Observatorio de Redes Sociales: Las marcas empiezan a encontrar límites. Consultado el 25 de Octubre de 2012. Disponible en: <http://tcanalysis.com/blog/posts/las-marcas-empiezan-a-encontrar-limites-en-la-utilizacion-de-las-redes-sociales>

TWITTER (2012). Perfil Corporativo de NH Hoteles Edición Global. Consultado el 4 de Noviembre de 2012. Disponible en: http://twitter.com/NH_Hoteles

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

TWITTER (2012). Perfil Corporativo de NH Hoteles España. Consultado el 4 de Noviembre de 2012. Disponible en: https://twitter.com/nh_hoteles_es

VILLAREJO, A.F. (2002). Modelos Multidimensionales para la Medición del Valor de Marca. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8, N°3, pp. 13-44. ISSN: 1135-2523. Consultado el 10 de Junio de 2012.

WARREN, M. (2011). 'The Modern Brand: A Gide to the Integration of CSR Practices into Hotel Branding'. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 1107. Consultado el 15 de Julio de 2012.

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

ANEXO A. Guión de Preguntas de las Entrevistas a Expertos

Los Medios y Redes Sociales
¿Opina que es importante tener presencia en estas redes sociales? ¿Por qué?
¿La presencia en las redes sociales puede afectar a la reputación de su empresa?
¿Qué tanto por ciento del total del presupuesto representa el destinado al marketing?
¿Actualmente, figuran los medios sociales como parte de su plan de marketing y/o comunicación?
¿Opina que es importante tener presencia en estas redes sociales? ¿Por qué?
¿Ha tenido algún tipo de experiencia con los medios sociales?
¿Le interesan los medios sociales como herramientas de marketing?
En caso negativo, ¿Por qué todavía no figuran en su plan de marketing?
¿Están alineados los medios sociales con la estrategia comercial y la de marketing?
La Estrategia de Redes Sociales de la Empresa y los Contenidos Web
¿Su empresa ha creado e implantado una estrategia en redes sociales?
¿Cree que es necesaria la inclusión de los medios sociales en la estrategia de comunicación y marketing de su organización?
¿Conoce la estrategia que siguen otras empresas en las redes sociales?
¿Cree que el uso de medios sociales tiene un impacto tangible en la cuenta de resultados de las empresas?
¿Participa en los contenidos que se publican en su página web/perfil?
¿Tiene su compañía una página corporativa activa en espacios como Facebook, Twitter o LinkedIn?
¿Tiene usted perfiles personales en alguna de estas redes sociales?
¿Sigue usted los espacios corporativos de su empresa desde sus cuentas personales?
¿Tiene la figura de Community manager?
¿Qué hace el Community manager en su empresa?
El Community Manager, ¿es personal especializado (una persona formada en el campo del community management) o es personal amateur?
¿Monitorizan lo que se dice de su marca y empresa en las redes sociales? ¿Está midiendo su reputación online?
¿Hacen un seguimiento de los comentarios que publican los clientes/usuarios en páginas de Internet, tales como Tripadvisor? ¿Cómo lo hacen?
¿Para qué se usan las redes sociales?
¿Interactúa usted con sus seguidores en Facebook, Twitter...?
Otros tipos de Branding en las empresas
Nh Hoteles, es una de las empresas pioneras en la implantación del Employer Branding, por ejemplo la acción de “todos somos ventas”. ¿Qué opina de esas acciones?
Por último, ¿piensa invertir este año más tiempo y recursos en los medios sociales?

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

ANEXO B. Cuestionario realizado a través de Google Drive

Redes Sociales

Esta encuesta tiene como motivo evaluar su opinión. Este cuestionario es anónimo y los datos recogidos en el serán tratados con la máxima confidencialidad. La información recogida será evaluada de manera conjunta y nunca de forma individual, de tal forma que no será posible identificar sus respuestas. Recuerde que en el cuestionario no existen preguntas correctas e incorrectas, responda con sinceridad y rellene el cuestionario sin consultar a otras personas. Muchas Gracias por su colaboración.* Required

1. ¿En cuáles de las siguientes redes sociales tiene usted cuenta o perfil? *

- Facebook
- Tuenti
- Twitter
- Instagram
- Pinterest
- Google+
- Other:

2. ¿Desde dónde accedes a las redes sociales? *

- Mayoritariamente desde el móvil
- Mayoritariamente desde mi ordenador
- Ambos por igual

3. ¿Cuántas marcas sigues en las redes sociales? *

- Menos de 5
- De 5 a 10
- Más de 10

4. Piense en las marcas que más sigue en las redes sociales... Indique 3 de esas marcas.

1. _____
2. _____
3. _____

5. ¿Cuáles son las principales razones por las que sigues una marca? *

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

- Obtener descuentos y promociones
- Mostrar públicamente mi apoyo a la marca
- Obtener muestras gratis
- Mantenerse informado de las actividades y productos
- Obtener actualizaciones de ofertas
- Para diversión y ocio
- Para acceder a contenido exclusivo
- Por recomendación de otra persona
- Para conocer más acerca de la compañía
- Para aprender sobre la actividad que realiza
- Para interactuar, compartir ideas...

6. Piense en una web de opinión como Ciao o Tripadvisor.... donde la gente vierte sus opiniones sobre los productos que compran o las estancias en determinados hoteles y destinos

	Sí	No	NS/NC
Tengo la intención de participar activamente en dicha Web en el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento leal a esta Web, ya que comento o introduzco opiniones frecuentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si esta Web dejara de existir, lamentaría la pérdida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo intención de compartir mis conocimientos con dicha Web en el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomiendo o invito a otras personas a que participen en la Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La Gestión de la Marca en el Sector Hotelero: el Caso de NH Hoteles y la Utilización de las Redes Sociales

7. ¿Has comprado/consumido algo debido a algún comentario/opinión ofrecida a través de las redes sociales? *

- Sí
- No
- NS/NC

8. ¿Te has animado a comprar alguno de los siguientes productos que no tenías pensado y que no conocías porque alguien lo ha comentado en internet?

- Productos Tecnológicos
- Moda
- Perfumería y Cosmética
- Viajes
- No, he comprado ninguno de los productos anteriores
- Other:

9. ¿Participas en alguna comunidad o blog de temática específica? P. ejemplo: Chicismo o Flickr

- Cine
- Música
- Viajes
- Videojuegos
- Moda
- Fotografía
- Cultura, ocio
- No participo en ninguna comunidad específica
- Other _____

10. Género *

- Hombre
- Mujer

11. Edad * _____

12. Ciudad de Origen * _____