



Vol 6, Nº 15 (diciembre/desembro 2013)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ON LINE EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

**Luis Felipe Pérez Arquero**  
*lf.pereza@alumnos.urjc.es*  
Universidad Rey Juan Carlos

**Rocío González Sánchez**  
*rocio.gonzalez@urjc.es*  
Universidad Rey Juan Carlos

### Resumen:

*En la actualidad, la reputación se ha convertido en uno de los factores fundamentales utilizados por las empresas turísticas a la hora de llevar a cabo sus planes estratégicos. Este reconocimiento resulta fundamental en el nuevo entorno tecnológico donde la relación de confianza entre empresa y cliente, y su mantenimiento a largo plazo, se desarrolla a través de nuevas reglas que deben ser conocidas y gestionadas por las empresas turísticas. En consecuencia podemos hablar de una reputación on line en un Turismo 2.0. El presente trabajo propone un modelo exploratorio que integra los factores clave de éxito en la gestión de la reputación on line y el actual papel que ejerce el Community Manager como mediador entre la propia empresa y el cliente.*

**Palabras clave:** Reputación on line, web 2.0, community manager, redes sociales, turismo 2.0.

## **Abstract:**

*Today, reputation has become one of the key factors used by tourism companies when carrying out their strategic plans. This recognition is essential in the new technological environment where trust between company and client, and its long-term maintenance, develops through new rules that must be known and managed by tourism enterprises. Thus we can speak of an online reputation on a Tourism 2.0. This paper proposes an exploratory model that integrates the key success factors in managing the online reputation and the current role played by the Community Manager as a mediator between the company itself and the client.*

**Keywords:** Reputation on line, web 2.0, community manager, social network, Tourism 2.0.

## **1) INTRODUCCIÓN**

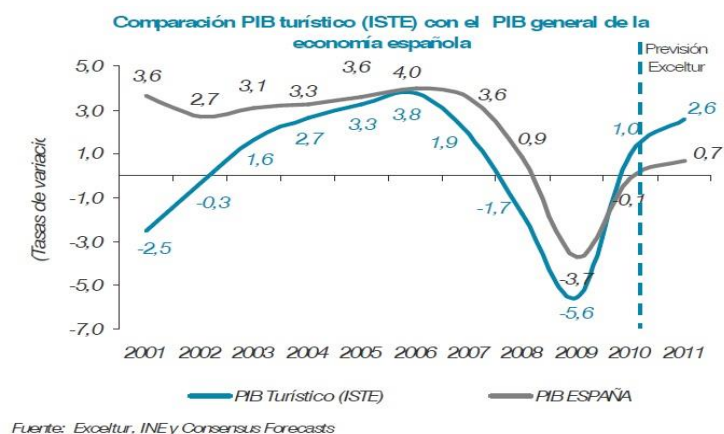
Actualmente, el turismo es uno de los sectores con mayor actividad del panorama económico mundial. En los años 30 se acuñó la definición que entiende al turismo como el conjunto de los viajes, cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de residencia habitual es temporal (Bormann, 1930).

Si tenemos en cuenta la teoría turística moderna, nos encontramos con la definición hecha por la Tourism Society of England en 1976, en la cual define al turismo como los desplazamientos en un corto periodo de tiempo de personas a destinos fuera de las zonas en las que normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realicen durante su estancia en dichos destinos, sea cual sea el motivo de su desplazamiento (Beaver, 2002).

En la actualidad, la definición más universal es la que ofrece la Organización Mundial del Turismo, que lo entiende como las “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, negocio u otros motivos” (OMT, 1991).

A partir de esta definición, entendemos que la actividad turística recoge todas las actividades y desplazamientos con unas características heterogéneas, contando con una gran importancia dentro de la actividad económica de un país. En el caso concreto de España, enmarcada en una difícil situación económica, en los últimos años viene presentando un aumento en la actividad turística, alcanzando en el año 2011 un incremento de un 2.6%, a pesar de que en el conjunto de la economía española el PIB aumentó en un 0.7%, como podemos observar en la gráfica:

Gráfica 1.- Comparación PIB Turístico con respecto a PIB General de la Economía Española (2011).



Fuente: Exceltur, INE Y Consensus Forecasts

Con estos datos podemos comprobar la capacidad que tiene el turismo para ejercer como motor de recuperación, ya que genera puestos de trabajo y un beneficio que en un plazo moderado de tiempo puede ayudar a reactivar la economía de España, siendo esto posible mediante la correcta aplicación de los Presupuestos Generales del Estado que efectúe el gobierno (Exceltur, 2012).

Tabla 1.- Cuenta Satélite del Turismo en España. (2012).

## Cuenta Satélite del Turismo de España

### Aportación del turismo al PIB de la economía española

#### Precios corrientes

Tabla 2. Estructura porcentual sobre el PIB

	2008 (P)	2009 (P)	2010 (A)
Turismo receptor	4,6	4,3	4,5
Otros componentes del turismo	5,8	5,6	5,7
<b>Total</b>	<b>10,4</b>	<b>9,9</b>	<b>10,2</b>

(P) Estimación provisional

(A) Estimación avance

En lo que respecta al mercado turístico español, según los datos de la Organización Mundial del Turismo, España es el cuarto destino mundial en cuanto a turistas se refiere, por detrás de Francia, Estados Unidos y China; sin embargo, es el segundo país que más ingresos percibe, sólo por detrás de Estados Unidos (OMT, 2010). Respecto a la importancia del sector turístico de España, éste supone un 10'2% (INE, 2011) del PIB del país, por lo que vemos su destacada influencia.

Tabla 2 - Ranking de la OMT en llegadas de turistas internacionales: (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMT, 2012)

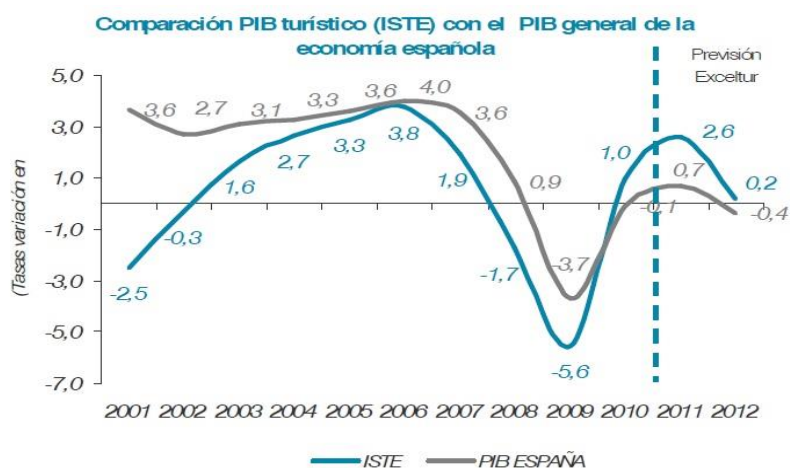
<b>Ranking</b>	<b>Millones</b>	
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1 - Francia	77,1	79,5
2 - EEUU	59,8	62,3
3 - China	55,7	57,6
4 - España	52,7	56,7
5 - Italia	43,6	46,1
6 - Turquía	27	29,3
7 - Reino Unido	28,3	29,2
8 - Alemania	26,9	28,4
9 - Malasia	24,6	24,7
10 - Méjico	23,3	23,4

Tabla 3- Ranking de la OMT en ingresos por turismo internacional: (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMT, 2012)

<b>Ranking</b>	<b>Millones</b>	
	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1 - EEUU	103,5	116,3
2 - España	52,5	59,9
3 - Francia	46,6	53,8
4 - China	45,8	48,5
5 - Italia	38,8	43
6 - Alemania	34,7	38,8
7 - Reino Unido	32,4	35,9
8 - Australia	29,8	31,4
9 - Macao (China)	27,8	
10 - Hong Kong (China)	22,2	27,7

Actualmente, para el cierre del año 2012, debido a la subida de impuestos y a la creación de nuevas tasas que han provocado una disminución del turismo interno, los expertos estiman una bajada del 0.6% respecto al ISTE (Indicador Sintético del Turismo Español) del año 2011, sin embargo, el ISTE o PIB Turístico sigue siendo superior al PIB del conjunto de la economía española, cifrado por los analistas en -1.6%. (Exceltur, 2012).

Gráfica 2 – Estimación del PIB Turístico respecto al PIB General de la Economía Española (2012)



Fuente: Exceltur, INE y Consensus Forecasts

Para intentar minimizar esta probable bajada, el sector turístico español debe lograr incrementar su competitividad frente a los competidores. En esta búsqueda, juega un papel fundamental las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* (de ahora en adelante TIC) como herramienta para obtener las ventajas competitivas necesarias. En este sentido, dada la propia definición de turismo, vemos que el concepto está íntimamente ligado al desarrollo de las nuevas tecnologías. Para lograr una potenciación de los servicios y ser un sector en constante crecimiento, su progreso ha de ser parejo a la evolución de medios e instrumentos que permitan aumentar su relevancia en la sociedad actual (Buhalis y Law, 2008). Esto se debe a la gran importancia que tienen hoy en día las TIC, puesto que representan el mayor motor del desarrollo, debido al uso y aplicación de las mismas (Vilaseca *et al*, 2007).

Para la obtención de ventajas competitivas, como más adelante se explicará, se requiere de la obtención de recursos intangibles que haga destacar a una empresa sobre las demás. Entre ellos cabe destacar la reputación, que permite lograr un reconocimiento por parte de los clientes que les ayuda a confiar en la organización que la posee. Este reconocimiento resulta fundamental en el sector turístico, ya que la relación de confianza entre empresa y cliente, y su mantenimiento a largo plazo, resulta vital en un entorno cada vez más competitivo (Bowman y Toms, 2010)

El propósito de este trabajo es profundizar en el estudio de la *reputación on line* a partir de las diferentes definiciones existentes para, posteriormente, completar estas conceptualizaciones analizar las principales características de su gestión, desarrollo y aplicación en los diferentes medios sociales existentes en la actualidad.

Para ello, tomando como punto de partida la revisión de diferentes trabajos que tratan sobre la reputación de las empresas en general, y sobre la reputación online y su gestión en particular, así como de sus cambios en los procesos de la información y en la participación de los consumidores (Berne, García-González, Múgica, 2012), se ha creído conveniente agrupar las variables que influyan en dichos procesos en torno a dos factores principales: a) Factores internos, los cuales son propios de cada uno de los agentes involucrados y de las herramientas que utilicen, y b) Factores externos, propios de los clientes, a través de los conocimientos que dispongan de los diferentes

medios sociales existentes mediante su uso y de las sinergias que las empresas turísticas establezcan con ellos.

De esa manera, tras conceptuar la reputación y describir su aplicación en el sector turístico se presenta un modelo general, el cual recoge un conjunto de proposiciones relativas a las variables a tener en cuenta a la hora de aplicar los conocimientos, así como de su influencia. Primero, se presentarán, mediante el estudio de la literatura relacionada, los factores internos, mientras que los factores externos se estudiarán mediante el uso de estadísticas y estudios dirigidos. Finalmente, se expondrán las conclusiones, así como las futuras líneas de investigación.

## 2) METODOLOGÍA

A la hora de desarrollar este trabajo, se han seguido ciertos pasos con el objeto de obtener una serie de proposiciones válidas y aptas para ser utilizadas en estudios de investigación posteriores. Dichas proposiciones se han agrupado en dos factores principales: A) Factores a nivel interno, específicos de las características de la empresa y de su estrategia de gestión de la reputación; y B) Factores a nivel externo, propios de los usuarios y clientes que utilicen los diversos medios sociales y contenido de la Web 2.0, y de las relaciones que se establezcan entre ellos y la empresa en dichos medios.

Para llevar a cabo el estudio de los factores a nivel interno se ha realizado una amplia revisión de la literatura desarrollada por diferentes estudios sobre la reputación social y corporativa en general, y de la reputación online en particular, así como del avance de las nuevas tecnologías en un plano general, y más en particular del desarrollo de los medios sociales en internet, tales como las redes sociales, los blogs, o los foros y páginas de opinión que han originado el desarrollo del concepto reputación desde una perspectiva tradicional a la actual reputación on line..

A la hora de realizar la revisión de la literatura, se ha procedido a ello teniendo en cuenta dos criterios: Primero, se ha tenido en cuenta un marco temporal entre los años 1995 y 2012, ambos inclusive. Entre esos límites temporales que se han marcado se ha podido comprobar que, si bien en los primeros años había trabajos y conceptos que podían representar un germen de lo que hoy conocemos como *medios sociales*, es a

partir del año 2002-2004 cuando empieza a haber un gran desarrollo de la literatura debido al desarrollo de Internet a escala masiva.

En segundo lugar, y con el fin de dotar de una mayor precisión a los parámetros de la búsqueda, se ha seleccionado una serie de publicaciones relacionadas directa o indirectamente con el turismo. Dicha selección se ha centrado tanto en revistas nacionales como internacionales, para ampliar el campo de búsqueda. Dichas publicaciones son, a nivel nacional: Estudios Turísticos, Cuadernos de Turismo, Pasos, Análisis Turístico y Savia de Amadeus. A nivel internacional, y siempre buscando como objetivo el ampliar el campo de búsqueda sin restar coherencia al mismo, se han seleccionado las siguientes revistas: International Journal of Tourism Research, Tourism Geographies y Tourism Management.

Estas revistas cuentan con un muy alto índice de impacto y de citas, tanto a nivel nacional en el IN-RECS (Índice de Impacto en las Revistas Españolas de Ciencias Sociales), como a nivel internacional en el JCR (Journal of Citation Report).

Respecto al estudio de los factores externos, se ha realizado una extensa revisión teórica de las principales variables estadísticas que hasta la fecha se han encargado de proporcionar datos relevantes mediante las mismas, para dotar al trabajo de un mayor dinamismo y claridad a la hora de exponer sus ideas principales.

A nivel nacional, se han tenido en cuenta las principales empresas dedicadas al estudio de las diversas variables del turismo en cuanto al conjunto de la economía de un país, en el plano general, y de los factores de mayor importancia y relevancia en la actualidad turística, siempre relacionándola con la economía general. Las fuentes de dichas estadísticas han sido el INE (Instituto Nacional de Estadística), IET (Instituto de Estudios Turísticos) y Exceltur, como fuentes principales, y AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) e IAB España (Interactive Advertising Bureau).

A nivel internacional, se ha procedido a utilizar a las compañías más competentes en el aspecto de la estadística relativa al turismo, dotando al trabajo de una perspectiva global, buscando establecer los conceptos desde varios puntos de vista. Las fuentes de las que se han tomado los datos han sido la OMT (Organización Mundial del Turismo),



así como datos recogidos de empresas de medición de la reputación online a nivel global, como Olery.

### 3) DESARROLLO

#### I. La reputación en la empresa actual:

##### a) Cambios en el concepto de reputación:

A la hora de hablar de reputación, buscamos el más puro sentido etimológico. Según la Real Academia Española, *reputación* es la “opinión que se tiene de algo o alguien”. Al echar la vista atrás, se observa que en las últimas décadas este concepto ha cambiado radicalmente. Como marco situacional, cabe destacar que, si bien hasta hace unos años el fin de las empresas era obtener el mayor beneficio posible en el corto plazo, esa visión empresarial ha ido evolucionando hacia una tendencia más encaminada al medio/largo plazo, en el que los activos intangibles han pasado no ya una parte esencial de la empresa, sino que representan casi la totalidad de su valor (Villafañe, 2004; Dennemeyer y Co, 2004; OCDE, 2011)

Milton Friedman, en un artículo publicado en el New York Times en el año 1970 sentenció que “hay una y sólo una responsabilidad social en los negocios: Utilizar sus recursos y dedicarse a actividades diseñadas para aumentar sus beneficios tanto como puedan mantenerse dentro de las reglas del juego, o lo que es lo mismo, desarrollar una competición libre y abierta sin decepción ni engaño”. Esto pone de manifiesto la mentalidad de las empresas hasta hace dos décadas.

Sin embargo, se ha pasado de una lógica empresarial caracterizada por el centralismo con respecto a su gestión interna –total rendimiento para el accionista y competitividad de su oferta comercial- a tener un mayor equilibrio entre sus prioridades, sin focalizar tanto en el beneficio *per se*, desarrollando una especial sensibilidad hacia la sociedad en general y a los usuarios y clientes en particular.

Actualmente, en el mercado turístico es el mayor recurso de las empresas frente a la comunidad de usuarios. A la hora de realizar su estrategia de marca con valores que resulten atractivos para cada tipo de turista, lo que se denomina como *branding*, las

empresas deben gestionar sus recursos internos adecuándolos a las exigencias del cliente, manejando ya no sólo las variables tradicionales de precio y calidad, sino añadiendo vínculos afectivos que hagan que el cliente quede satisfecho, para así adquirir un buen posicionamiento en el mercado (Campo Martínez, S. y Yagüe Guillén, M.J, 2007; San Martín Gutiérrez, H. y Rodríguez del Bosque, I, 2010)

b) Reputación y Responsabilidad Social Corporativa:

Dentro de este contexto es donde se sitúa la llamada *Responsabilidad Social*. Dicha sensibilidad corresponde a mantener “un equilibrio de valores entre la población, el medio ambiente, la organización social, la tecnología y el subsistema económico que la promueve” (Justo Villafañe, 2004: p.21).

Todos estos procesos deben de ocurrir tanto a nivel externo, de cara a los clientes, como a nivel interno. Según definieron Richard Holme y Philip Watts (2000, p.8) es el “compromiso constante de la empresa de tener ética y contribuir al desarrollo económico a la vez que se mejora la calidad de vida del trabajador y sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en su conjunto”.

Por tanto, se puede observar el tinte social que adquiere la reputación corporativa. Para poner esto en práctica, es necesario desarrollar ciertas variables a tener en cuenta a la hora de plantear la estrategia competitiva, las cuales son:

Tabla 4 – Variables para de Responsabilidad Social Corporativa.

<b>Responsabilidad ante</b>	<b>Parámetro Crítico de Responsabilidad</b>	<b>Compromisos</b>
Accionistas	Retribución transparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar correctamente</li> <li>• Gestión transparente y veraz</li> </ul>
Administración Pública	Cumplir legislación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el ordenamiento legal y fiscal</li> <li>• Colaborar positivamente</li> </ul>

Clientes	Sinceridad transparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veracidad en información</li> <li>• Respetar garantías</li> <li>• Atender reclamaciones y sugerencias</li> </ul>
Colaboradores	Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir lo pactado</li> <li>• Trato respetuoso</li> </ul>
Competidores	Respeto por las reglas de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No crear y difundir noticias falsas</li> <li>• No agredir con actos y mensajes</li> </ul>
Empleados	Respeto a la dignidad humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato respetuoso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Salario adecuado</li> <li>• Libertad de asociación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Giner y Gil (2000, p.46).

Estos son varios ejemplos de acciones que forman la política social de muchas empresas de hoy en día, integrándolas junto con sus planes estratégicos y “creando ventajas competitivas que tengan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa” (Toro, 2006, p. 354).

Estos cambios con respecto a los anteriores métodos de gestión, llevan a mantener un equilibrio entre todos los factores y adquiriendo una tónica social, por lo que permite establecer la definición de la reputación de las empresas, es decir, la reputación corporativa, como el conjunto de procesos internos de una empresa que cuentan con un reconocimiento de los grupos de interés de una empresa – los llamados *stakeholders* – en cuanto al cumplimiento de sus compromisos, tanto internos como externos. Cabe destacar el peso que la responsabilidad social corporativa tiene en el sector turístico al verse incrementado el peso de los *stakeholders* en la rentabilidad de las empresas (Kang, Lee y Huh, 2010; Assaf *et al.*, 2011; Font *et al.*, 2012).

Esta evolución en la mentalidad empresarial turística por cuidar todos sus activos de la forma más equitativa, se ha producido por la necesidad estratégica de las

organizaciones por lograr una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado. A esto hay que sumarle la importancia que en la actualidad tienen los factores intangibles (Dennemeyer & Co, 2004; Villafañe. 2007, García Parra, 2011). Sin embargo, la gestión de la responsabilidad social en el sector turístico no es sencilla, ya que se trata de un área compleja tanto para su estudio como para su puesta en práctica (Font *et al.*, 2012)

Por todo ello, hay que “modificar” el esquema de las empresas turísticas para adecuarlo a las nuevas características del mercado, permitiendo su adaptación al mismo. Según numerosos estudios, la visión que más utilidad tiene para ello es la denominada Teoría de los Recursos y Capacidades (Andersen, Suat Kheam, 1998; Galbreath, 2005; Suárez Hernández, Ibarra Mirón, 2007; Bowman, Toms, 2008; Denicolai, Cioccarelli y Zucchella, 2009). Esta teoría, desarrollada en el siguiente apartado, se caracteriza por analizar y explicar la ventaja competitiva teniendo en cuenta qué recursos y capacidades posee la organización frente a la competencia y sus características como factor vital a la hora de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Barney, 1991).

c) La reputación en cuanto a los recursos y capacidades:

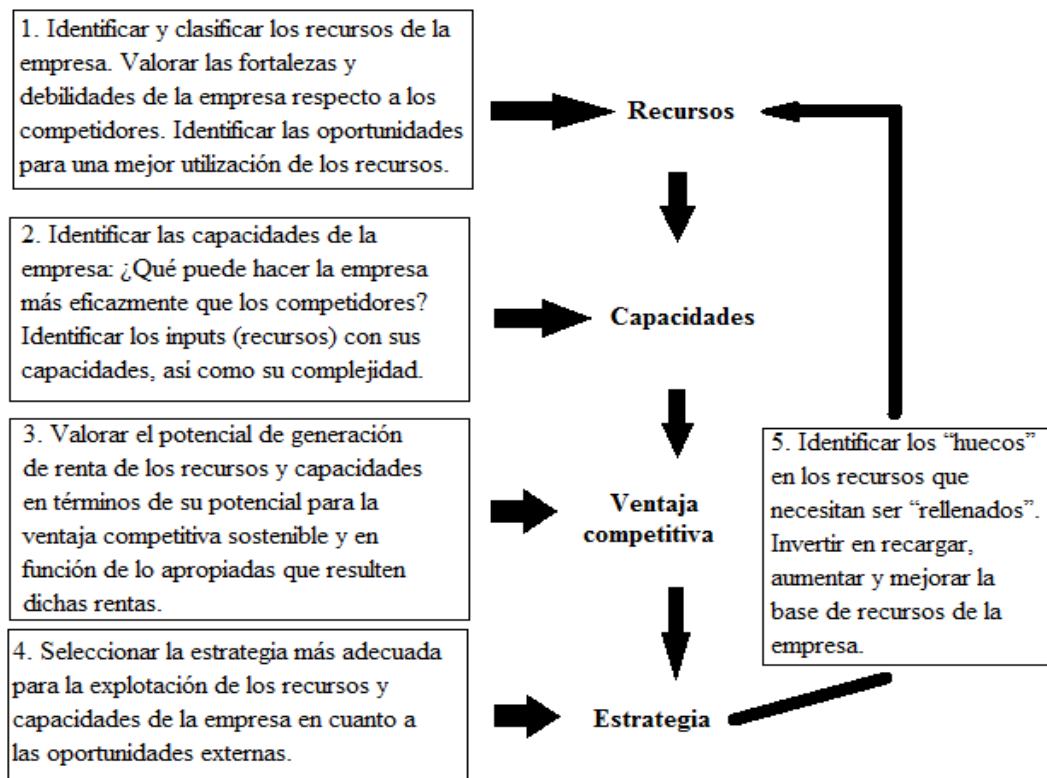
La rentabilidad de las empresas y su análisis siempre ha sido el tema principal en el aspecto de la Dirección Empresarial. Teniendo clara esta finalidad de las empresas en el mercado, y recurriendo a los conceptos mencionados anteriormente, podemos afirmar que, tradicionalmente, los equipos directivos siempre han tratado con mayor relevancia los factores internos que los externos a la hora de realizar un análisis en busca de una mayor competitividad, utilizando los modelos clásicos de administración de empresas (Martín de Castro *et al*, 2011)

Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha observado un gran cambio en la sociedad empresarial, sobre todo con las nuevas investigaciones, que otorgaron un cambio en la realidad empresarial, dotando de más relevancia a los factores externos a la hora de analizar, interpretar y desarrollar estrategias empresariales para lograr aumentar su rentabilidad. (Hill, T; Westbrook, R; 1997) ya que condicionarán los recursos y capacidades internas de las organizaciones.

Con el fin de consolidarse en el mercado, las empresas requieren de una estrategia de cara a obtener una mayor competitividad. Autores como Porter (2000, p. 13) consideran que la estrategia competitiva supone una amplia fórmula de cómo la empresa va a manejar su funcionamiento y políticas para alcanzar los objetivos que se haya propuesto.

Para desarrollar todo este conglomerado de estrategias y fórmulas es necesario tomar como base los factores de una empresa, con el objeto de desarrollar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva sobre el resto. Para ello, las empresas deben seguir el siguiente diagrama, ideado por Robert Grant (1991, p.151):

Figura 1: Elaboración propia a partir de datos de Grant.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Grant (1991).

Para tomar este esquema como modelo a seguir de cara a conseguir una estrategia que permita obtener cierta ventaja competitiva que distinga a una empresa del resto, entendiendo dicha competitividad no como un fin, sino como un medio para alcanzar el desarrollo económico (Quero, 2008). Para desarrollar este método en función de la Teoría de los Recursos y Capacidades es necesario analizar todos los recursos, tanto tangibles como intangibles, que tiene la empresa con el objeto de descubrir una ventaja competitiva.).

Como se ha mencionado antes, en la actualidad son los activos intangibles los que más importancia tienen en el mercado, ya que son los que más ventajas competitivas pueden brindar a una empresa con respecto a sus competidores. Uno de los activos intangibles de mayor relevancia es la *reputación* (García Rodríguez, 2003), activo sobre el cual todas las empresas basan su actividad. No en vano, ya son

muchas las empresas que hoy en día cuya razón de ser es evaluar la reputación online de otras empresas, adquiriendo una importancia vital de cara a su estrategia (Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada, 2008; Martínez León, Olmedo Cifuentes; 2009; HeBS, 2011). En este sentido, diseñar políticas y rutinas que permitan gestionar la responsabilidad corporativa en general, y la reputación on line en particular, incrementará el valor de las empresas turísticas para sus clientes (Font *et al.*, 2012).

Por todo ello, definimos la primera de las proposiciones:

*P1: El diseño de políticas y rutinas organizativas específicas que permitan gestionar la responsabilidad social corporativa, presenta una relación directa y significativa en los mejorar de la reputación on line de la empresa turística.*

En los últimos años la afluencia y participación de turistas en diferentes medios sociales encargados de evaluar la reputación ha aumentado enormemente. Según datos del Instituto de Estudios Turísticos (2011), casi el 96% de la población ha utilizado Internet para obtener información acerca de los servicios turísticos que van a utilizar. Todas estas magnitudes tienen que tener una figura que regule las relaciones entre el nuevo perfil del turista y la empresa.

d) Community Manager: El intermediario:

Frente a toda esta revolución tecnológica y social, las empresas deben contar con una persona o grupo de personas encargadas de gestionar su imagen de empresa en los nuevos medios de comunicación. Si bien hace unos pocos años en las empresas no existía esta figura y nada más que se encargaban de gestionar los emails de sugerencias y protestas (Orejón, 2010), ahora sus funciones son más delicadas, puesto que en la actualidad son los encargados de gestionar la estrategia de comunicación junto con el departamento de comunicación de una empresa, puesto que la comunicación online es la más barata frente a otros medios de comunicación tales como la televisión o la radio y sin embargo, es la que más éxito le puede proporcionar a la empresa (Celaya, 2009; Jiménez, 2009; Mastrogiacomo y Sena 2011; Starkov y Mechoso, 2012).

Por tanto, se podría definir la figura del Community Manager como la persona encargada de gestionar la imagen de la empresa en dos distintos social media de la actualidad, trazando para ello un plan de comunicación estructurado.

a) Funciones del Community Manager:

Según la AERCO-PSM (Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media), existen tres tipos de Community Manager, teniendo en cuenta la magnitud de sus funciones:

- **Junior Community Manager:** Estas son algunas de sus funciones más destacadas:

- Ser la persona visible encargada de gestionar la presencia del producto, marca o empresa en Internet. Principalmente, esas funciones serán relativas a la estrategia de comunicación, promoción y marketing. En otras palabras: Debe ser la voz, los ojos y los oídos.
- Para ello, debe participar y estar presente en todo tipo de conversaciones y debates que tengan lugar en los social media para posteriormente monitorizarlos: Tiene que hacerse notar.
- Debe mantener contacto con el resto de profesionales del sector. Ejemplo: LinkedIn, Xing.
- Al igual que participa en las conversaciones y debates colectivos, debe atender las peticiones, dudas o preguntas de la comunidad online.
- Una buena forma de lograr cierto posicionamiento y con ello una buena reputación, debe establecer modelos de rating y recomendaciones.
- Debe crear contenidos apropiados para los distintos medios sociales, comunicando de manera adecuada el uso del producto o servicio.

- **Senior Community Manager:** Este tipo de puesto requiere una mayor responsabilidad que el de Junior ya que, aparte de tener las mismas labores que un Junior Community Manager, tiene algunas labores que sirven de puente entre el equipo de dirección comercial y estratégica de la empresa:



- Es el encargado de distribuir las estrategias de comunicación creadas por el Social Media Manager.
  - Debe identificar a los líderes de opinión y establecer una relación constructiva con ellos.
  - Tiene que asistir a congresos y convenciones con el objeto de conseguir un mayor conocimiento actualizado. Esto corresponde a los valores de cultura de adaptación y cultura de formación mencionados en el anterior apartado de este trabajo.
- **Social Media Manager:** Este es el puesto de mayor importancia de todos, ya que es el encargado de crear la estrategia de comunicación y marketing en los distintos social media junto con el departamento de marketing y de comunicación. Por lo tanto, sus funciones serán:
    - Diseñar con el Plan de Comunicación Social Media y Plan de Crisis junto con el departamento de comunicación y marketing.
    - Establecer los indicadores para cada social media, diseñando un uso adecuado.
    - Diseñar los parámetros a medir en los sitios corporativos interconectados con los social media. Esto se aplica a los valores de cultura de participación vistos en el apartado anterior del trabajo.
    - Recibir los informes de los analistas y Community Managers, para transmitir sus opiniones y estudiar posibles modificaciones de estrategias.

Mediante estas funciones, los community managers hacen uso de los distintos tipos de Social Media antes citados para desarrollar su actividad en Internet.

Los datos que muestran las siguientes estadísticas hacen ver, junto con el porcentaje del uso de la tecnología en España mencionado antes, la importancia de que haya una figura que intervenga en las relaciones entre empresa y usuarios.

Para hacerse una idea de la importancia que tiene su papel en la reputación online, y esta a la vez en el conjunto global del sector turístico, se necesitan datos

empíricos. Según las últimas estadísticas, el Social Media más utilizado en España son las redes sociales, con una cuota de uso del 75% respecto al total de usuarios de Internet (IAB, 2012).

Esto se ha visto reflejado en las últimas estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, sobre todo en el uso de internet, que cifra en el 54,6% el porcentaje de personas que utiliza internet para contratar alojamientos turísticos, y en un 49,7% el resto de servicios turísticos (INE, 2012)

b) Responsabilidades de un Community Manager:

Según Josh Bernoff (2007), hay un método muy sencillo que establece las responsabilidades de un Community Manager. Se denomina el “Método POST” y se desarrolla de la siguiente manera.

**People:** Hay que conocer a la comunidad objeto – *people* - a la que se va a dirigir la compañía. Para ello, hay que fijarse en las estadísticas de uso de Social Media en función de la edad (INE, 2012; AIMC, 2012).

**Objectives:** Delimitar cuáles son los objetivos a la hora de establecer comunicación. Antes de elegir un medio social en concreto, hay que saber qué tipo de aplicación es la que más se adecúa a los parámetros de dicha comunidad objeto.

**Strategy:** Establecer una estrategia. Hay que imaginarse y tener en cuenta todos los panoramas posibles para tener una solución de antemano.

**Technology:** Seleccionar la tecnología adecuada para lograr los objetivos, pudiendo elegir entre el amplio abanico de social media disponibles en la actualidad.

Todos estos preceptos han de estar encaminados a, entre otras funciones antes mencionadas, gestionar la reputación online, tomando mayor importancia en el sector turístico, ya que prácticamente la totalidad de los viajeros de hoy en día visitan alguna de las plataformas sociales previamente expuestas para, además de contratar servicios turísticos con el mejor precio (Campo Martínez y Yagüe Guillén, 2007), informarse de las opiniones que otros usuarios le han brindado mediante experiencias pasadas (Olery, 2011). Para recopilar dicha información, debe utilizar ciertas herramientas que

le permitan tener una visión de conjunto para poder operar en consecuencia (Bernoff, 2007).

c) Herramientas de monitorización de la reputación online:

Todas estas gestiones llevadas a cabo por el community manager van encaminadas al posicionamiento de la marca y a la consolidación en el mercado, sobre todo con la variable de la reputación (Álvarez Rodríguez et al, 2010). Según datos de Guidance, una buena imagen de marca en una comunidad puede generar un incremento en las ventas del 37%, mientras que un comentario negativo puede generar una pérdida de clientes de entre el 11% y el 27%. Para llevar a cabo una medición precisa y lograr una mayor panorámica de la situación de una empresa en el mercado, el CM debe contar con tres premisas (Rodríguez Fernández, 2011):

1. Qué monitorizar: Acotar características de la monitorización, abarcar cosas concretas.
2. Dónde monitorizar: Aparte de las herramientas, el trío Google-Facebook-Twitter es muy útil para ello, como se ha mencionado en la tabla de aplicaciones.
3. Cómo monitorizar: Utilizando herramientas de monitorización, siendo válidas todas, dependiendo de las necesidades
4. Para qué monitorizar: Obtención de información, análisis y actuación. Esto sirve tanto para los comentarios positivos como para los negativos.

Las herramientas son las siguientes:

**BrandFo**: para opiniones en blogs, foros y noticias en medios.

**BackType**: Rastrea comentarios en los blogs.

**Google Alerts**: Recibe información acerca de la utilización de un término, marca, nombre, etc.

**ReputationXL**: Similar a Google Alerts, monitoriza términos y frecuencia de uso.

**Whostalkin**: Realiza funciones de monitorización en foros, blogs, plataformas,

En este sentido, establecemos la segunda proposición:

*P2: La presencia del community manager como parte de la política de responsabilidad social corporativa, presenta una relación directa y significativa en la reputación on line de la empresa turística.*

A continuación, se explican los diferentes cambios llevados a cabo tanto en las relaciones entre empresa y turista como en la tecnología que han llevado a la evolución del turismo tal y como lo entendemos hoy en día.

### **3.2 Principales cambios en la sociedad turística**

Debido al “relevo generacional” en los mercados -en este caso en el mercado turístico- previamente mencionado y a la evolución de las tecnologías, se produjo un cambio en las relaciones y estrategias empresariales previamente mencionadas, aparecieron ciertos cambios en la llamada “Sociedad del Conocimiento”.

Estos cambios tienen que ver con la evolución de los recursos intangibles de tipo social tales como la reputación, que se ha convertido en uno de los más importantes de dicho mercado. Por ello, el desarrollo de nuevas tecnologías acordes a esta mentalidad ha ido evolucionando hacia las nuevas perspectivas del turista actual

- **Cambios cuantitativos:** Debido al constante cambio y desarrollo de la industria turística, nuevos destinos emergentes aparecen continuamente, dando lugar a una ampliación de la ya de por sí extensa variedad de destinos.
- **Cambios cualitativos:** Debido a la obtención de una mayor experiencia por parte del turista y, por ende, de mayores exigencias, los mercados se han segmentado con criterios de todo tipo, desde la edad, el género, la renta, etc., incluso por las motivaciones del turista: Negocios, salud, deporte, etc. Otro cambio a destacar sería la personalización de paquetes turísticos, aplicando esto al concepto de los vínculos afectivos descritos en el anterior apartado del trabajo: A medida que el turista se identifique más con el producto, mejor imagen

tendrá y más valorado estará para él (branding). Por último, hay que destacar la incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación como herramienta para el desarrollo del turismo. A continuación se expondrán los cambios más significativos para luego pasar a relacionarlos:

Consecuentemente, establecemos la tercera proposición:

*P3: La segmentación de los clientes y la consecuente adaptación de las políticas y rutinas de la responsabilidad social corporativa a dicha segmentación, presenta una relación directa y significativa con la reputación on line de la empresa turística.*

#### a) Incorporación de las Nuevas Tecnologías: Web 2.0 y Social Media

La tecnología ha sido el principal motor de cambio en la sociedad actual. Si bien a finales del siglo XX se desarrolló internet, no fue hasta pasados varios años cuando se empezó a desarrollar su aplicación en distintos campos. Si bien es verdad que en los años 90 se desarrolló la llamada World Wide Web y representó el comienzo de nueva era tecnológica, no fue hasta pasados varios años cuando se pudo ser consciente del verdadero cambio generado.

En una conferencia en el año 2004, los gurús de la innovación Tim O'Reilly y John Batelle explicaron una serie de cambios que venían ocurriendo desde la salida al mercado de masas en el año 1998 con la comercialización de Internet. Esto lo denominaron Web 2.0, ya que era una nueva versión de lo que hasta ahora conocían como Internet pero que adquiriría un carácter mucho más social, con el objetivo de *conectar* a la gente





Los cambios más significativos son:

- Creación de los Blogs, como medio para expresar la opinión del creador o "blogger". El gran inconveniente es que no se pueden dejar comentarios. Si bien es verdad que es el germen de los foros de opinión tal y se conocen hoy en día, estaban bastante limitados.

- Redes sociales en internet. En 2004 se creó Facebook. Aunque no fue pionera de las redes sociales en internet, es la que más ha desarrollado esta aplicación de las TIC. Luego surgieron redes como MySpace y Tuenti. Más adelante, aparecieron redes como Twitter, que introdujeron un sistema de difusión instantáneo con el “re-tuiteo”. Es de tal magnitud su aceptación por la Sociedad, que esa palabra, procedente del inglés *re-tweet*, y otras tales como “tuitear” o “tuitero”, serán aceptadas por la Real Academia de la Lengua Española a partir del 2014 para su Vigésimo Tercera Edición (Diario El Mundo, 20/9/2012)
- Mejora del Blog: El Re-Blogging. Igual que los primeros blogs, pero corrigiendo su gran defecto: Permite a todos los usuarios dejar una opinión con un solo clic. Actualmente existen varios tipos de blogging. Uno de los más utilizados es el micro-blogging, cuya aplicación más famosa es el Twitter.

En la página siguiente se establece una relación de los Social Media más relevantes en la actualidad, para posteriormente indicar los Social Media cuya mayor aplicación es en el sector turístico. Si bien muchos coinciden con las utilizadas por la empresa turística, otros simplemente establecen la base conceptual sobre la que se han creado otros medios sociales destinados a cubrir las necesidades de información de los usuarios turísticos.

Tabla 5. Principales Social Media en la actualidad (Fuente: Elaboración propia a partir de la información de sus propias páginas web).

<u>Medio Social</u>	<u>Concepto</u>	<u>Creación</u>	<u>Herramientas</u>	<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>	<u>Resultados</u>
 <b>napster.</b>	Red de descarga de música	Año 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descarga de música</li> <li>• P2P (<i>Peer to Peer</i>): Intercambio entre iguales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Música gratuita</li> <li>• Potencia la sociabilidad</li> <li>• Gran poder de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No pagaba Derechos de Autor</li> </ul>	Muy importante red de descarga, pionera en hacer uso de la sociabilidad para conseguir ventajas
 <b>Blogger</b>	Blog para escribir opiniones sobre cualquier tema.	Año 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador de plantillas</li> <li>• Servicio de SMS</li> <li>• Actualizaciones RSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso sin registro</li> <li>• Libertad de temática</li> </ul>	No permite dejar una opinión para contrastar	Potente herramienta para el turista, el cual puede compartir experiencias
 <b>RSS</b>	Alertas para actualizaciones de cualquier tipo	Año 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de alerta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil para recibir actualizaciones</li> <li>• Ahorra tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aparecen gráficos</li> <li>• Muy impersonal</li> </ul>	Útil sistema de alarma y suscripción a las ofertas puntuales de las webs turísticas.
 <b>LinkedIn</b>	Red social de contactos para empleo	Año 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos laboral</li> <li>• Plantilla para CV</li> <li>• Recomendaciones</li> <li>• Sigue la Teoría de los 6 grados al pie de la letra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia red social laboral</li> <li>• Buena conectividad y compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede utilizarse para difamar</li> </ul>	Red social que puede generar grandes oportunidades de trabajo y negocio.




 <p><b>Twitter</b></p>	<p>Red de micro-blogging más importante en la actualidad</p>	<p>Año 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de seguidores</li> <li>• Uso de etiquetas con medición de su frecuencia de uso</li> <li>• Función de re-postear mensajes de otro usuario</li> <li>• Fotos (Mediante otras aplicaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentarios con un clic</li> <li>• Inmediata propagación</li> <li>• Compatible con otras redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran pérdida de la privacidad, como con todas las redes actuales</li> </ul>	<p>Herramienta crucial en el sector turístico tanto para las empresas como para los consumidores</p>
 <p><b>Flickr</b></p>	<p>Blog dedicado a la fotografía</p>	<p>Año 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite desarrollar aplicaciones para complementarlas</li> <li>• Utiliza RSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso sencillo y eficaz</li> <li>• Compatibilidad con Adobe Flash</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de resolución de las imágenes</li> </ul>	<p>Gran blog para compartir las experiencias turísticas</p>
 <p><b>FourSquare</b></p>	<p>Aplicación de Geolocalización</p>	<p>Año 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra lugares recomendados con "Badges"</li> <li>• Función de Check-in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatible con una amplia gama de dispositivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye servicios con los que la mayoría de programas ya cuentan</li> </ul>	<p>Buena herramienta de geolocalización para utilizar por el turista en sus viajes</p>



Tabla 6- Tipos de medios sociales más utilizados en turismo

<b><u>Tipo de medio social</u></b>	<b><u>Ejemplo</u></b>	<b><u>Gestión de Reputación Online</u></b>	<b><u>Momento de utilización</u></b>	<b><u>Uso de puntuaciones</u></b>
Blog sobre viajes	AsWeTravel	Es posible, ya que debido a su afluencia puede dar a mejorar la imagen del destino	Antes del viaje	No
Página de opiniones sobre viajes y alojamiento turístico	TripAdvisor	Muy importante aquí, gestionar bien la empresa aquí puede dar mucho beneficio	Antes, durante y después del viaje	Sí
Página web con sistema de reservas	Booking.com	Muy útil, ya que la web hace rankings según la puntuación y el número de votos.	Antes y después del viaje	Sí
Página web de reservas que cuenta con un blog de viajes	eDreams.es	Al haber diversificado la oferta en cuanto a utilidad creando el blog, sí que nos permite la gestión de la RO	Antes (web) y después (blog) del viaje	No
Página web que vende guías de viaje según las distintas motivaciones del turista	Lonely Planet	Muy importante, ya que las guías principalmente se basan en la reputación	Antes (guía) y después (foro) del viaje	No
Redes Sociales	Facebook	Crucial, debido a su porcentaje de uso y a sus múltiples funcionalidades	Antes, durante y después del viaje	No, pero tiene otro sistema: "Me gusta"

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web

Tabla 7 – Uso de las redes sociales en España

<b>USO DE LAS REDES SOCIALES EN ESPAÑA</b>				
<u>Año</u>	2009	2011	2013	2015
<u>Millones de usuarios</u>	19	22,5	25	27
<u>Porcentaje respecto a población</u>	47,4	56,1	62,4	67,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Campos Freire, López Cepeda, Otero Santiago, 2010.

Con estos datos se puede observar que la diversidad de medios sociales en la actualidad ha sobrepasado en pocos años todas las expectativas. Analizando cada una de las propuestas descritas en la tabla, se puede sacar las características que deben tener los medios sociales para estar acordes a la sociedad actual y a los tiempos que marcan los mercados hoy en día.

Basando los datos en la opinión de Rodríguez Fernández (2011), estas características podrían catalogarse como:

1. **Dinamismo:** Como se ha descrito, se ha pasado de una categoría de medios sociales en los que predominaba por encima de todo *cantidad* frente a conceptos como capacidad de propagación, algo en los que los medios sociales “de segunda generación” han cambiado radicalmente. Frente a los largos textos de los blogs de la “primera generación” como el Blogger, ahora con Twitter en una fracción de segundo puede escribirse una frase y compartirla con todos los usuarios conectados a la red propia.
2. **Versatilidad:** Frente a los medios convencionales de comunicación, los cuales se caracterizaban por ser estáticos, en la actualidad los medios sociales están a la vanguardia en todo, siempre tratando de

compatibilizarse entre sí para desarrollar la lógica social de hoy en día, la llamada “Sociedad del Conocimiento”.

3. **Gratuidad:** Actualmente, la gran mayoría de redes sociales son gratuitas, salvo algunas que requieren servicios Premium, como LinkedIn o Flickr. Por esta vía, podría decirse que los medios sociales tienen el dominio absoluto del mercado, sobre todo con la evolución de los smartphones y las tablets, en las que todo el mundo puede utilizarlos. Esto lo mencionaremos más adelante como factor externo.

Todo esto no tendría sentido sin una previa revolución tecnológica, en la cual se han centrado en desarrollar la faceta social: Hoy en día, prácticamente todo el mundo tiene un aparato electrónico con acceso a los diferentes social media. La siguiente tabla muestra el enriquecimiento tecnológico por parte de la sociedad española en el último año:

Tabla 8 – Uso de aparatos tecnológicos en España (2012).

	Móvil	Portátil	PC	Consola	Tablet	E-Reader	Smart TV
2012	100	86	77	61	23	23	18
2011	100	79	81	65	8	10	N/A
Variación	0%	8,9%	-4,9%	-6,2%	187,5%	130%	No procede

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IAB Spain

Mediante el análisis de estos datos se pueden sacar las siguientes conclusiones:

1. Ha habido un aumento considerable en la compra de tablets y de e-readers, provocando que en más de una quinta parte de la población sean usuarios de estos aparatos dedicados, sobre todo en el caso de las tablets, a aplicaciones de tipo social, tanto directa como indirectamente, por lo tanto, se podría definir como una SOCIEDAD CONECTADA.
2. Aumento de los ordenadores portátiles en detrimento de los ordenadores de sobremesa. Los usuarios prefieren aparatos de fácil portabilidad y manejo ya que su mayor frecuencia de uso es en sitios como bares y

establecimientos, en los centros de estudio, en la calle y, sobre todo, en los viajes. Sería correcto decir que estamos ante una SOCIEDAD MÓVIL.

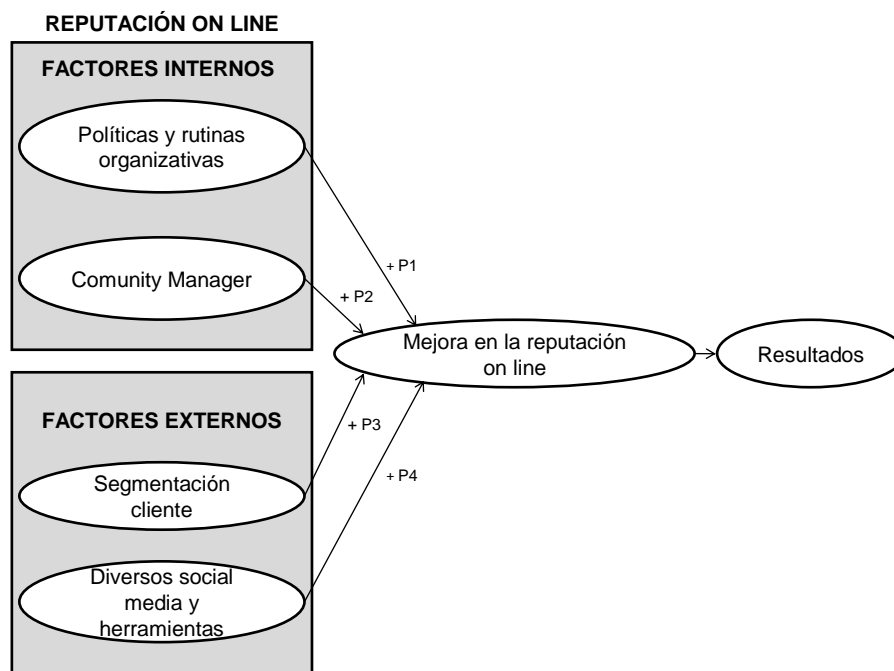
3. Prácticamente la totalidad de la población española es usuaria de teléfono móvil, la mayor herramienta de uso de los social media en la actualidad. En España, el uso de los smartphones se ha visto aumentado en un 60% frente a la disminución de los teléfonos móviles tradicionales en un 50%.

Por todo ello, planteamos la última proposición

*P4: La presencia en diversos social media y con diferentes herramientas tecnológicas, presenta una relación directa y significativa en la mejora de la reputación on line de las empresas turísticas.*

A modo de resumen, la siguiente figura ilustra el conjunto de relaciones, agrupando las variables en factores internos y externos.

**Figura 2. Modelo general de análisis**



#### **4.- CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad, la reputación se ha convertido en uno de los factores fundamentales utilizados por las empresas a la hora de llevar a cabo sus planes estratégicos. Prácticamente, la totalidad del sector tiene en su hoja de ruta estrategias de marketing enfocadas a lo que hoy se conoce como “Web 2.0”. En ese marco, se ha creado la figura del *Community Manager*, una persona encargada de gestionar el papel de la empresa en las redes sociales y de estar en permanente contacto tanto con los actuales como con los futuros clientes.

A través de la revisión de la literatura hemos observado como la posesión de recursos intangibles relevantes, complementarios y difíciles de imitar es decisiva en los procesos innovadores de las empresas turísticas. Por ello, cada vez son más las empresas que poseen dichas características y conseguir la tan importante diferenciación. Hay que destacar también que la implantación de rutinas organizativas relacionadas con la responsabilidad social corporativa que permitan desarrollar y mejorar la reputación on line, lo que tiene una relación directa con los resultados de las empresas pertenecientes al sector turístico.

Además, hemos visto que las empresas turísticas utilizan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para poder acercarse de forma más eficaz a sus clientes y cada vez son más las aplicaciones relacionadas con la social media que se ofertan en el mercado.

En este contexto, el presente estudio propone un modelo exploratorio que integra los factores clave de éxito en la gestión de la responsabilidad social corporativa relacionada con la reputación *on line*. En concreto, a través de la revisión la literatura, se plantean las principales variables relacionadas con los factores a nivel interno -específicos de cada uno de los agentes involucrados-, y a través del estudio de diferentes estudios estadísticos se establecen las dos últimas proposiciones acerca de los factores a nivel externo -particulares de los usuarios finales de la social media-.

Para finalizar, en cuanto a las futuras líneas de investigación es importante destacar la limitación que ha supuesto la utilización de estudios estadísticos ajenos, pudiéndose ampliar en futuras investigaciones con estudios empíricos propios el fin de obtener datos más representativos de la sociedad objeto de estudio.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Rodríguez, M.L; Martí Pellón, D; Domínguez Quintas, S. (2010): Reputación y responsabilidad desde webs corporativas. *Revista Área Abierta*, Vol.26, Nº2, pp. 1-22

Andersen, O; Suat Kheam, L. (1998): Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. *International Business Review*, Vol.7, Nº2, pp.163-184

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2011): Estudio General de Medios. Recuperado el 11 de Octubre de 2012 de [www.aimc.es](http://www.aimc.es)

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2012): Audiencia de Internet. Recuperado el 11 de Octubre de 2012 de [www.aimc.es](http://www.aimc.es)

Assaf, A. G.; Josiassen, A.; Cvelbar, L. (2011): Does triple bottom line reporting improve hotel performance?. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, nº 2, pp. 596-600.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Nº1, pp.99-120

Beaver, A. (2002): *A dictionary of travel and tourism terminology*. Oxford. Ed: CABI Publishing

Bernoff, J. (2007): *The POST Method: A systematic approach to social strategy*. Datos recogidos en [www.empowered.typepad.com](http://www.empowered.typepad.com)

Bowman, C; Toms, S. (2010): Accounting for competitive advantage: The resource-based view of the firm and the labour theory of value. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.21, Nº3, pp. 183-194.

Buhalis, D; Law, R. (2008): Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*, Vol.29, Nº4, pp.609-623.

- Celaya, J. (2009): *La empresa en la web 2.0*. Barcelona. Ed. Gestión 2000
- De Quevedo, E. (2006): *Reputación y Creación de Valor: Una relación circular*. Ed. Thompson. P.5
- Denicolai, S; Cioccarelli, G; Zuchella, A. (2010): Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, Vol.31, N°2, pp.260-266.
- Dennemeyer & Company (2004): *The role of intangible assets in the new economy*. Libro blanco del producto. Recuperado de [www.ipfrontline.com](http://www.ipfrontline.com)
- Diario El Mundo (2012): *Verbo: Tuitear. Subjuntivo: Yo Tuitee....* Europa Press. Noticia recogida en el diario El Mundo el 20 de Septiembre de 2012 de [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)
- Exceltur (2012-A). *Valoración turística empresarial del verano (tercer trimestre) de 2012 y perspectivas para el cuarto trimestre y el conjunto de 2012*; pp. 1-3. Recuperado el 17 de Octubre de 2012 de [www.exceltur.org](http://www.exceltur.org)
- Exceltur (2012-B). Indicador Sintético del Turismo Español: Estimación al cierre de 2011. Recuperado el 6 de Junio de 2012 de [www.exceltur.org](http://www.exceltur.org)
- Exceltur (2012-C). Indicador Sintético del Turismo Español: Expectativas respecto al año 2012. Recuperado el 3 de Octubre de 2012 de [www.exceltur.org](http://www.exceltur.org)
- Familitur (2010): Movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR). *Instituto de Estudios Turísticos*. Recuperado de [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es)
- Febles, J; Oreja, J.R. (2008): *Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones Europeas de Investigación y Desarrollo de la Empresa*. Vol. 14, N°1, P.11.
- Font, X; Walmsley, A; Cogotti, S; McCombes, L; Häusler, N. (2012): Corporate Social responsibility: The disclosure-performance gap. *Tourism Management*, Vol.33, N°6, pp. 1544-1553.
- Galbreath, J. (2005): Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, Vol.25, N°9, pp.979-987.
- Getz, D; Brown, G. (2004): Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, Vol.27, N°1, pp.146-158.
- Giner, F; Gil, M.A. (2006). Modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. *Revista Partida Doble*, N°182, P.46

- Gómez Mejía, L. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ed. Prentice Hall
- Grant, R. (1991). The resource-base theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, N°3, P.114-135
- Hill, T; Westbrook, R. (1997): SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*. Vol. 30, N°1, pp.46-52.
- Holme, R; Watts, P. (2000): *Making good business sense*. World Business Council for Sustainable Development, p.8.
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Cuenta Satélite del Turismo en España*. Datos recogidos de [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Instituto Nacional de Estadística (2012). *Estadísticas del uso de internet según el tipo de bien o servicio*. Datos recogidos de [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Kang, K. H.; Lee, S.; Huh, C. (2010): Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, nº 1, pp. 72-82.
- Maella, P. (2010): ¿Cómo establecer una política de Recursos Humanos eficaz? *IESE Business School Occasional Paper*. 181, pp.1-24.
- Martín de Castro, G; Montoro Sánchez, M.A; Díez Vial, I. (2011): *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid. Ed. Thomson-Civitas
- Martín de Castro, G; Navas López, J.E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, N°3; pp. 29-39
- OCDE (2011): *New sources of growth: intangible assets*. Artículo referente a un proyecto recuperado de [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Olery (2012): *The naked truth about hotel reviews*. Olery Infographics. Recuperado de [www.olery.com](http://www.olery.com)
- Orejón, S; Belmonte Jiménez, A.M. (2010): Pymes: Publicidad en medios sociales y la figura del Community Manager. Entrevista a Selva Orejón. *Revista ICONO* 14, Vol.8, N°2, pp.5-7.
- Organización Mundial del Turismo (2012). *Tourism Highlights 2012 Edition*. Pp. 1-16.



- Porter, M.E. (2000). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ed. Deusto, pp.13
- Real Academia de la Lengua Española (2001). Vigésimo segunda Edición. Recuperado el día 6 de Junio de 2012 de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Rodríguez Fernández, O. (2011): *Community Manager: Conviértete en un experto en "Social Media"*. Madrid, Ed. Anaya Multimedia.
- Silveira Chaves, M; Gomes, R; Pedron, C. (2012): Analysing reviews in the Web 2.0: Small and medium hotels in Portugal. *Tourism Management*, Vol.33, N°5, pp. 1286-1287.
- Sanchís Palacio, J.R; Campos Climent, V. (2007): La Dirección Estratégica en la Economía Social: Utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol.59, pp. 237-258.
- Suau Jiménez, F. (2012): El turista 2.0 como receptor de la promoción turística: Estrategias lingüísticas e importancia de su estudio. *Revista Pasos Online*, Vol.10, N°4, pp.143-153
- Toro, D. (2006): Enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa. *Intangible Capital*, Vol.2, N°14; P.354.
- Vilaseca Requena, J; Torrent Sellens, J; Lladós Masllorens, J; Garay Tamajón, L. (2007). Tecnologías de la información y comunicación, innovación y actividad turística: hacia la empresa en red. *Cuadernos de Turismo*, N° 19; p. 218.
- Villafañe, J. (2004): *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Ed. Pirámide.