

La comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web: propuesta de un modelo para su gestión

Ana Castillo¹
María Victoria Carrillo-Durán²
Gemma Luengo-Chávez³

Recibido: 15/04/2018
Aprobado por pares: 29/05/2018

Enviado a pares: 18/04/2018
Aceptado: 26/06/2018

DOI: 10.5294/pacla.2019.22.2.11

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Castillo, A., Carrillo-Durán, M. V. y Luengo-Chávez, G. (2019). La comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web: propuesta de un modelo para su gestión. *Palabra Clave*, 22(2), e22211. DOI: 10.5294/pacla.2019.22.2.11

Resumen

El turismo es un elemento clave para el progreso socioeconómico e involucra a una gran cantidad de agentes, entre ellas, las cadenas hoteleras. Este artículo tiene como objetivo la propuesta de un modelo de gestión de la comunicación de las marcas de las cadenas hoteleras a través de las sedes web. En este contexto, el valor de la marca se asienta en la correcta gestión de la comunicación a través de mensajes sobre determinadas variables que la configuran. Estas variables se concretan en los recursos intangibles que ayudan a explicar las marcas, entre ellas, la identidad corporativa (lo que las organizaciones son), su responsabilidad social corporativa (lo que están dispuestas a hacer en beneficio de la sociedad por encima de lo que se les exige) y su reputación corporativa (el resultado de su comportamiento y de las percepciones

1 orcid.org/0000-0002-1825-0097. Universidad de Málaga, España. acastillo@uma.es

2 orcid.org/0000-0002-1256-8870. Universidad de Extremadura, España. vicduran@unex.es

3 orcid.org/0000-0003-0159-0244. Asia-Europe Foundation (ASEF), Singapur. gemma.luengo@asef.org, gemma@gluengo.com

positivas de sus públicos). Mediante la revisión de la literatura reciente, se establece un modelo inicial que se explica a través de una serie de variables, parámetros e ítems que definen la adecuada forma de transmitir los mensajes de marca de las cadenas hoteleras en sus sedes web. El modelo inicial fue sometido a validación a través de un panel Delphi de veintiséis expertos de los sectores del turismo y la comunicación. El modelo resultante es un instrumento para planificar/revisar la comunicación a través de las sedes web de las cadenas hoteleras, y también de otras organizaciones vinculadas al turismo, con el fin de transmitir correctamente sus mensajes de marca.

Palabras clave (fuente: tesoro de la Unesco)

Gestión; comunicación; marca; turismo; industria turística; página web; España; imagen de marca; marca en línea; interactividad.

Brand Communication of Hotel Chains through their Websites: Proposed Model for Their Management

Abstract

Tourism is key to socioeconomic progress and involves a large number of agents, including hotel chains. This article intends to propose a model to manage brand communication of hotel chains through their websites. In this context, brand value is based on appropriate communication management through messages on certain variables comprising it. These variables materialize in intangible resources that help explain brands, including corporate identity (what organizations are), their corporate social responsibility (what they are willing to do for the benefit of society over what they are required to do) and their corporate reputation (the result of their behavior and the positive perceptions of their audiences). Founded on the review of recent literature, an initial model is established and described using a series of variables, parameters and items that define the appropriate way for hotel chains to transmit brand messages on their websites. The initial model was submitted for validation to a Delphi panel of twenty-six tourism and communication experts. The resulting model is an instrument to plan/review website communication of hotel chains and other tourism-related organizations in order to correctly send their brand messages.

Keywords (source: Unesco Thesaurus)

Management; communication; brand; tourism; tourist industry; website; Spain; brand image; online branding; brand awareness; website interactivity.

A comunicação da marca das cadeias hoteleiras através de seus sites: proposta de um modelo de gestão

Resumo

O turismo é um elemento fundamental para o progresso socioeconômico e envolve um grande número de agentes, entre eles, as cadeias de hotéis. O objetivo deste artigo é propor um modelo para a gestão da comunicação das marcas das cadeias hoteleiras através dos sites. Nesse contexto, o valor da marca é baseado no gerenciamento correto da comunicação através de mensagens sobre certas variáveis que a configuram. Essas variáveis são especificadas em recursos intangíveis que ajudam a explicar as marcas, como, por exemplo, a identidade corporativa (o que as organizações são), sua responsabilidade social corporativa (o que elas estão dispostas a fazer, acima do que lhes exigem, em benefício da sociedade) e sua reputação corporativa (o resultado do seu comportamento e as percepções positivas de seus públicos). Através da revisão da literatura recente, um modelo inicial explicado através de uma série de variáveis, parâmetros e itens que definem a maneira apropriada de transmitir as mensagens da marca das cadeias hoteleiras em seus sites é estabelecido. O modelo inicial foi submetido à validação por meio de um painel Delphi de 26 especialistas dos setores de turismo e comunicação. O modelo resultante é um instrumento para planejar/revisar a comunicação através dos *sites* das cadeias de hotéis, e também de outras organizações ligadas ao turismo, a fim de transmitir corretamente suas mensagens de marca.

Palavras-chave (fonte: tesouro da Unesco)

Gestão; comunicação; marca; turismo; indústria do turismo; pagina web; Espanha; imagem de marca; marca online; interatividade.

Introducción

El turismo implica importantes oportunidades de negocio y de desarrollo, por lo que se posiciona como un elemento clave para el progreso socioeconómico. En la actualidad, según García y Martínez (2017, p. 1), “las empresas hoteleras (y turísticas en general) se han visto obligadas a desarrollar medidas y estrategias, con el objetivo de ser competitivas en un mercado en el que se difuminan las fronteras”. Así, la mayor parte del mercado del turismo a nivel mundial es manejado por empresas transnacionales, entre ellas, las cadenas hoteleras. Los establecimientos hoteleros integrados en cadenas tienen una favorable posición competitiva frente a los independientes, obtienen mayores cuotas de mercado, consiguen un mayor retorno de la inversión y más potencial de crecimiento futuro. La complejidad en la gestión de los establecimientos aumenta la probabilidad de que sean gestionados por cadenas hoteleras. Las cadenas poseen recursos y han desarrollado capacidades que permiten llevar a cabo la gestión en mejores condiciones (Rivas, 2017, p. 8).

Considerando la gran competencia internacional, la diversificación de la demanda y los constantes cambios en el sector, las cadenas hoteleras, para poder ser competitivas, deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta (Gonçalves, Sass, Rastrollo y Savi, 2014).

Entre los retos principales a los que debe hacer frente la industria turística, la World Tourism Organization (UNWTO, 2017) señala que la relación con el cliente está cambiando, dando lugar a un público cada vez más exigente e informado, con un poder antes inimaginable gracias a la tecnología. A esto se suman los desafíos que suponen los nuevos intermediarios turísticos y la economía colaborativa (De la Encarnación, 2016).

Por ello, el desarrollo de marcas fuertes facilita la identificación del servicio hotelero y asegura su calidad (consistencia de marca), a la vez que fomenta su recomendación, lo que permite a las cadenas mantenerse en un entorno cambiante y competitivo (Tatar & Eren-Erdoğan, 2016). Por tanto, la gestión de las marcas en el entorno *online* cobra una relevancia

fundamental y la correcta gestión de la comunicación que permita la transmisión de sus mensajes será determinante.

Las cadenas hoteleras, por su conocimiento y capacidad de recursos, se dirigen a sus públicos empleando diferentes canales de comunicación *social media*, tales como webs y redes sociales generalistas y específicas de turismo (Bansal, Lamba, Alavi & Ahuja, 2014). Entre estos canales, figuran las sedes web corporativas, que se articulan como un canal estratégico para la comercialización, difusión de información y transmisión de la marca (Devece, Llopis-Albert & Palacios-Marqués, 2017).

La sede web de la cadena hotelera sigue siendo un canal de especial interés a la hora de la gestión de la comunicación, pues integra mensajes de marca que permiten acercarse a los públicos a través de los sentimientos, los valores y las experiencias asociados a la organización y generan personalidad de marca (Dickinger & Lalicic, 2016).

Por tanto, el valor de la marca es un activo fundamental que hay que gestionar correctamente en las sedes web, tanto en cadenas que se encuentran operando en muchos países como en pocos. El valor de la marca no parece depender directamente del número de países donde se opera (Vrkljan, Bartoluci & Čižmar, 2017), sino de no descuidar la transmisión de los mensajes relativos a la identidad corporativa, la reputación y la responsabilidad social, como activos de especial interés capaces de definir la marca, en un contexto como el actual en el que los activos intangibles son la clave de la generación de valor (Luengo, 2015).

Dado este contexto en el que la marca es considerada el más importante activo intangible (Aaker, 2004) y el instrumento de *marketing* más importante de la última década para las cadenas hoteleras (Lim, 2016; Manes & Tchetchik, 2018), este trabajo plantea el siguiente objetivo: construir un modelo de gestión de las sedes web que tenga en cuenta las variables más determinantes para la comunicación de la marca y la generación de valor añadido. Según este objetivo, la premisa de partida es que la marca es un

activo intangible de gran valor, que debe ser comunicado a través de las sedes web, haciendo hincapié en una serie de mensajes relativos a los siguientes elementos: identidad corporativa de la organización entendida como lo que las organizaciones son realmente, no lo que parecen (Melewar, Foroudi, Gupta, Kitchen & Foroudi, 2017; Mohammed, Guillet, Schuckert & Law, 2016); responsabilidad social corporativa (RSC), entendida como lo que están dispuestas a hacer en beneficio de la sociedad, por encima de lo que se les exige (Martínez, Pérez & Del Bosque, 2014; Kennedy, 2013); y reputación corporativa, entendida como el resultado de su comportamiento y de las percepciones de los públicos de interés internos y externos (Gardberg, 2017; Khan & Digout, 2018).

Cada una de estas variables no se explica de la misma manera para cualquier tipo de empresa. Por esto, se hace relevante preguntar a los expertos en comunicación y turismo cuáles de los ítems que las definen deben tener más protagonismo en la comunicación de la marca a través de las sedes web. El fin será determinar una forma de planificar mejor las acciones de comunicación de la marca en las sedes web como principales canales de comunicación *online* (Luengo, 2015).

La marca como activo intangible

En el contexto de la denominada era de la información, se produce un cambio de paradigma caracterizado por el salto desde el modelo productivo tradicional, basado en activos físicos, hacia un horizonte marcado por la implicación de los recursos intangibles en las organizaciones. Así, la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) apoyaba la importancia estratégica de los recursos intangibles, tales como la marca y otros asociados a ella, por ejemplo, la identidad corporativa, la responsabilidad social y la reputación corporativa. Las organizaciones entienden ya desde hace algunos años que su valor depende más de los valores intangibles que poseen que de los tangibles, como pueden ser su capital, instalaciones, etc. (Gardberg, 2017).

En esta línea, la identificación de los activos intangibles, como elementos estratégicos fuente de ventaja competitiva, producen un creciente

interés académico por la materia (Gardberg, 2017). De hecho, “la ventaja competitiva de la empresa dependerá sustancialmente de activos tangibles como intangibles, entendiéndose que los segundos, hoy por hoy, son la base en la que se configura la competitividad empresarial” (Vásquez, Dávalos y Chávez, 2017, p. 96).

La marca como activo intangible permite a las organizaciones generar un valor que va más allá de sus productos y servicios. Se trata de un elemento patrimonio de la organización y, por tanto, su gestión es responsabilidad de la empresa, y no solo del departamento de *marketing*. La empresa debe dotar a la marca, en primer lugar, de un contenido que la defina y le proporcione identidad (razón de ser). En segundo lugar, la marca debe tener unos valores que le permitan diferenciarse y que provienen, en gran parte, de su desempeño en materia de responsabilidad social corporativa (RSC). En conjunto, cuando los públicos reciben correctamente la identidad y los valores de la marca, obteniendo experiencias satisfactorias, se genera la reputación corporativa que la empresa deberá comunicar nuevamente a los públicos para ampliar su valor (Gardberg, 2017).

Así, este trabajo no se centra en el estudio de las sedes web como canales para la transmisión de la marca como elemento identificativo de los productos y servicios, orientados casi exclusivamente al cliente, tendencia existente en la investigación anterior (Law, 2003; Chung, Law, 2003; Zafiropoulos, Vrana, 2006; Law, Buhalis, 2010; Escobar-Rodríguez, Carvajal-Trujillo, 2013), sino que se centra en las cadenas hoteleras y en la transmisión, en sus sedes web, de los mensajes relativos a su identidad corporativa, su reputación corporativa y su RSC, entendidos como recursos intangibles estratégicos capaces de generar y aumentar el valor de la marca (Martín, Bermúdez, Li y Parra, 2018).

Por tanto, en primer lugar, la identidad corporativa debe ser entendida como el ser de la empresa, la base en la que las características de la organización se sustentan. Para Melewar, Foroudi, Gupta, Kitchen & Foroudi (2017), la correcta definición de la identidad corporativa es un ejercicio no siempre sencillo que dota de originalidad a la firma, hacién-

dola “única”. Hay que resaltar que el concepto de *identidad corporativa* no tiene un carácter simplemente gráfico o visual, relativo al logotipo de la organización y al diseño de la web, sino que su ámbito posee mucha más amplitud, abarcando también aspectos culturales, ambientales y de comportamiento.

En segundo lugar, la RSC se define como el compromiso voluntario de una organización para actuar de manera responsable, más allá de los imperativos legales, que repercute de manera positiva en su entorno y propicia el cumplimiento de las expectativas de sus públicos de interés, tanto internos como externos. Las prácticas de RSC han mostrado su influencia en la lealtad y el aumento del valor de la marca de las cadenas hoteleras (Martínez, Pérez & Del Bosque, 2014). Dada la importancia de los recursos humanos en la actividad turística, las prácticas de RSC están cada vez más interiorizadas en las empresas hoteleras y son demandadas por sus públicos. A pesar de ello, la necesidad de comunicar efectivamente sus mensajes en las sedes web se ha abordado de un modo periférico (Kennedy, 2013).

En tercer lugar, la reputación corporativa es la cristalización de la imagen de una organización cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente y mantenido a lo largo del tiempo, proporcionándole un carácter estructural ante sus públicos estratégicos (Fombrun & Van Riel, 2004; Khan & Digout, 2018). La reputación se diferencia de la imagen corporativa en que esta es puntual y puede ser positiva o negativa a corto plazo. La reputación es el resultado acumulado de la buena imagen obtenida por la empresa a largo plazo, y depende también del comportamiento de la organización, además de las percepciones de sus *stakeholders*. Se puede considerar la reputación como uno de los principales generadores de valor dentro de la empresa. La reputación debe ser comunicada de forma efectiva. Es, por tanto, interesante analizar cómo la reputación es una variable esencial que debe ser comunicada en las sedes web de las cadenas hoteleras, ya que, para Cascales, Fuentes y De Esteban (2017), las cadenas hoteleras parecen estar utilizando el entorno web más para vender que para generar mejor reputación.

La marca y su gestión en el entorno *online* del sector hotelero

La marca es fundamental para el turismo y el sector hotelero (Cheng, 2016; Khan & Digout, 2018; Lim, 2016) y ha sido estudiada de manera específica, en cuanto a la oferta de servicios (Rivas, 2017), a la demanda (Casidy, Wymer & O’Cass, 2018) y a la generación de lealtad por parte del turista como cliente (Krisnawati, Sule, Febrian & Hassan, 2016; McCall & McMahon, 2016; Xiong, King & Hu, 2014).

Hoy en día, resulta clave para las marcas del sector turístico la generación de experiencias *online* entendidas como un conjunto de sentimientos, vivencias y valores asociados a la marca y comunicados a través del entorno digital, y así reforzar la lealtad y la confianza de los públicos de interés. Por ello, las cadenas hoteleras han trasladado gran parte de sus esfuerzos en comunicación y *marketing* al entorno *online* para acercar la experiencia turística a públicos que cada día más llegan a ellas a través del entorno digital (Bansal et al., 2014).

Finalmente, en lo que se refiere de manera específica a la investigación en torno a las sedes web como canal de comunicación en el sector hotelero, Schmidt, Cantallops & Dos Santos, (2008) ya proponían que, aunque las sedes web estaban empezando a aprovechar las potencialidades de internet, no lo hacían desde un enfoque estratégico, sino como medios masivos que no aprovechan todas sus potencialidades reales. No obstante, se aprecia la evolución de la investigación desde aspectos genéricos a otros más concretos, en los que destacan los trabajos orientados, sobre todo, al uso de las sedes web como un elemento necesario para la persuasión del cliente y consumidor (Šerić, 2017), pero desde un enfoque de *marketing* (directamente orientado a la venta de productos y servicios). En esta línea, Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo (2013) también concluían que la información de las sedes web está solo dirigida a los clientes/consumidores y no a otros públicos de interés, tales como inversores, por ejemplo. Zafropoulos & Vrana (2006) proponen un modelo de gestión de marca en

las sedes web, pero solo relativo a la marca de los productos no a la marca como activo intangible que genera valor para la empresa.

Por otra parte, están los trabajos que insisten en el estudio de la sede web desde el punto de vista de optimizar, sobre todo, su funcionalidad, para conseguir evaluar su rendimiento. En esta línea, algunos trabajos destacaban el papel de la usabilidad en la funcionalidad de las sedes web (Chung & Law, 2003; Liang & Law, 2003; Panagopoulos, Kanellopoulos, Karachanidis & Konstantinidis, 2011; Yeung & Law, 2004). Más recientemente se empieza a reflexionar sobre la necesidad de potenciar y trabajar no solo la funcionalidad y la usabilidad, sino sobre todo la interactividad (Barreda, Bilgihan, Nusair & Okumus, 2016), pero sin prestar demasiada atención al contenido. Este es un elemento fundamental por tener en cuenta en el diseño de una web corporativa, que ha quedado muchas veces tapado por el protagonismo dado a cuestiones funcionales, valorando solo el contenido al servicio de las cuestiones funcionales y no los mensajes relativos a incrementar el valor de la marca (García, Carrillo-Durán & Tato, 2017). Por tanto, los trabajos previos no parecen haber prestado suficiente atención al contenido elaborado con fines estratégicos, abordando solo la información relativa a los servicios ofrecidos, al contacto, a reservas, a los alrededores del destino turístico, a la gestión de la sede web.

En línea con prestar mayor atención al contenido para la creación de marca, el trabajo de Cheng (2016) analizaba 51 páginas web de dos cadenas hoteleras, concluyendo que, a pesar de algunas similitudes en sus estrategias de comunicación mediadas por la web, cada firma hotelera tiene estrategias discursivas que revelan actitudes divergentes para construir sus propias identidades de marca, lo que avisa la necesidad de profundizar en la creación de unas pautas de gestión comunes que aborden la naturaleza de los contenidos que se deben transmitir para generar valor de marca.

Por tanto, como ya manifestaron Law, Qi & Buhalis (2010), se hace necesaria una aproximación integrada y multidisciplinar a la creación de métodos de evaluación de sedes web, dado que el enfoque era solo para

los consumidores y la industria, pero no estaba centrado en otros públicos, y tampoco en los usuarios de la red. Además, los enfoques adoptados aportan fortalezas y debilidades, pero olvidan que el contenido debe tener una utilidad que trascienda la información aportada y que genere más valor para la organización.

Según la literatura existente, en los últimos años, parece existir un vacío en torno al estudio de la sede web como canal de comunicación de la marca en virtud del abordaje de otros canales como las redes sociales (Cascales, Fuentes y De Esteban, 2017), obviando el importante papel que las sedes web siguen teniendo en el conjunto de la estrategia de medios digitales y que sigue mereciendo especial atención por parte de las cadenas turísticas y de los investigadores.

Descripción del modelo teórico de gestión de la comunicación de las marcas de las cadenas hoteleras en sus sedes web

Según la literatura científica reciente ya descrita sobre la materia, proveniente de las bases de datos Web of Science (WOS) y Scopus, se determinó una propuesta inicial de las variables, los parámetros y los ítems que deberían estar presentes en forma de contenidos en las sedes web de las cadenas hoteleras. En el trabajo, se plantea una única variable dependiente, que se corresponde con el objeto de estudio (la gestión de las marcas de cadenas hoteleras a través de sus sedes web corporativas). Asimismo, se establecieron tres variables independientes, que determinaban la anterior: identidad corporativa, RSC y reputación corporativa (Luengo, 2015). A su vez, dentro de las variables independientes, se establecieron sus correspondientes parámetros, entendidos como aquellos aspectos que componen cada variable (Merlo, 2003). Para lograr un estudio más detallado, cada parámetro se dividió en una serie de ítems que recogen las dimensiones específicas por considerar en cada caso.

La primera variable que explica la marca es la identidad corporativa, el ser de la empresa que la define e identifica. La identidad se puede divi-

dir en una serie de elementos que ayudan a entender el pasado, el presente y el futuro de la organización (Melewar et al., 2017; Mohammed, Guillet, Schuckert & Law, 2016).

Según Mohammed et al. (2016, p. 676), “los sitios web corporativos ofrecen a los hoteles un amplio espacio y oportunidad para expresar su identidad a sus grupos de interés, pero por falta de investigación empírica en esta área, aún no se sabe hasta qué punto los hoteles utilizan esta plataforma para la comunicación de su identidad corporativa (IC).

En este trabajo, aparecen contemplados los principales parámetros por tener en cuenta en la gestión de los mensajes sobre IC que deben comunicarse en la sede web. De hecho, el estudio de Mohammed et al. (2016) indicó que los elementos de IC relacionados con la identidad visual corporativa eran frecuentemente comunicados por todos los hoteles. Sin embargo, la información sobre la IC relacionada con la estructura corporativa, estrategia, cultura y comportamiento fue comunicada por menos del 60 % de los hoteles. Además, los hallazgos demostraron una relación entre la comunicación de la identidad y el tipo de hotel. Los hoteles pertenecientes a una cadena comunican más información relacionada con su identidad que los hoteles independientes. Desde un punto de vista práctico, estos hallazgos se utilizaron para enriquecer el modelo propuesto para la gestión de la marca, a través de los sitios web de las cadenas hoteleras, concretándose en diversos parámetros.

El primer parámetro define cómo es la empresa y su IC externa (identidad visual corporativa) o conjunto de elementos, también denominados constantes universales de identidad, tales como el logotipo/símbolo (logosímbolo), eslogan, colores corporativos, tipografía y sus normas de aplicación a los distintos soportes. Cada uno de estos elementos se puede entender como ítems independientes que deben ser tenidos en cuenta en el modelo de gestión de la comunicación de la marca a través de las sedes web (tabla 1).

Tabla 1. Propuesta inicial de modelo para la gestión de la comunicación de marcas de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web corporativas

Variables	Parámetros	Ítems
Identidad corporativa (Melewar et al., 2017; Mohammed et al., 2016)	Identidad visual corporativa	Logotipo/símbolo
		Eslogan
		Colores
		Tipografía
		Normas de identidad visual
	Trayectoria de la cadena	Historia
		Lugar de origen
		Fundador
	Cultura corporativa	Visión
		Misión
		Valores
	Estructura de la cadena y sus marcas	Organización
		Organigrama
		Portafolio y extensiones de marca
	Estrategia corporativa	Presencia en el mercado
		Formas de expansión
Establecimientos hoteleros	Tipología	
	Categoría y características principales	
	Marca/establecimiento destacado	
Responsabilidad social corporativa (Kennedy, 2013; Martínez, Pérez & Del Bosque, 2014; Villafañe, 2009)	Dimensión económica	Resultados económico-financieros
		Auditorías externas
	Dimensión social	Alianzas y colaboraciones
		Pactos y compromisos públicos
		Prácticas de respeto a la cultura local
	Dimensión medioambiental	Consumo energético/emisiones CO ₂
		Ecoetiquetas
		Certificaciones
	Desempeño de la organización	Código ético y de buenas prácticas
		Conciliación y género
Memoria RSC		

Variables	Parámetros	Ítems
Reputación corporativa (Fombrum & Van Riel, 2004; Ettenson & Knowle, 2008; Gardberg, 2017; Khan & Digout, 2018)	Reconocimientos públicos	Premios recibidos
		Monitores reputación
		Rankings de reputación
	Distintivos de desempeño	Sellos de confianza <i>online</i>
		Sellos de calidad
		Monitores de empleo
	Recomendaciones y referencias de terceros	Referencias de portales de opinión
		Referencias de guías de viaje
		Testimonios directos de clientes
		Experiencias de empleados

Fuente: elaboración propia.

El segundo parámetro es la trayectoria de la cadena, que a su vez se explica a través de ítems, tales como su historia, lugar de origen, fundador. Estos ítems definen el pasado de la organización. Todo pasado repercute en el presente y en algún grado anticipa el futuro de la empresa.

El tercer parámetro de la identidad corporativa es la cultura corporativa o conjunto de valores transversales que definen la organización, que permiten anticipar su proyección futura y que se reflejan en la exposición manifiesta de su visión, misión y valores. La visión y la misión responden al propósito noble que la empresa espera alcanzar en su futuro próximo y cómo lo conseguirá. Los valores son los principios que van a orientar la consecución de los objetivos y definirán la personalidad corporativa de la organización y su identidad de marca.

El cuarto parámetro para explicar la identidad es la estructura de la cadena y de sus marcas, que se define a través de los ítems relativos a la organización de la empresa, su organigrama, el portafolio y las extensiones de marca (conjunto de marcas que dependen de la marca corporativa). Este parámetro nos aporta información del presente de la organización y de su dimensión como negocio frente a sus públicos de interés.

El quinto parámetro es la estrategia corporativa o principios en los que se fundamenta el logro de los objetivos, que también hace referencia al

presente de la organización y que se explica a través de mensajes relativos a los siguientes ítems: su presencia en el mercado (nacional o internacional) y sus formas de expansión (franquicias, gestión, alquileres, otros).

El sexto parámetro se centra en un aspecto del presente de la organización relativo a los establecimientos hoteleros, que además de ser parte de la estructura de las cadenas, ayudan a definir expresamente su identidad por medio de los ítems siguientes: tipología, categoría y establecimientos destacados.

La segunda variable por tener en cuenta en la definición de la marca es la RSC. Según la literatura (Villafañe, 2009), la RSC presenta una triple dimensión: económica, social y medioambiental. Estas dimensiones se definen a través de diversos parámetros (Kennedy, 2013; Martínez, Pérez & Del Bosque, 2014). En relación con la dimensión económica, esta dimensión basa las políticas de RSC en la forma de rendir cuentas a la sociedad, tanto de los resultados económico-financieros como de su predisposición a la realización y publicación de resultados de auditorías externas, como muestra de transparencia económica, lo que se convierte en los principales ítems que la describen.

La dimensión social o capacidad de la empresa de contribuir socialmente por medio de acciones que se concretan en alianzas y colaboraciones con ONG, fundaciones, pactos y compromisos públicos adquiridos, prácticas de respeto a la cultura local. La comunicación de cada una de estas acciones da lugar a los ítems del modelo para esta dimensión.

La dimensión medioambiental o capacidad de contribuir libremente al cuidado del medio ambiente, a través de una serie de acciones que dan lugar a los ítems por tener en cuenta para la comunicación de la marca, tales como las acciones de reducción de consumo energético y emisiones de CO₂, la posesión de ecoetiquetas y certificaciones de calidad.

El desempeño de la organización es un parámetro fundamental en la RSC que se concreta en la existencia de un código ético y de buenas prácticas, políticas de conciliación y género, memorias de RSC, como principales ítems sobre los que sería preceptivo comunicar en las sedes web.

La variable reputación corporativa se explica según la literatura (Khan & Digout, 2018, Gardberg, 2017) a través de los parámetros que se describen a continuación. El primer parámetro se centra en la comunicación de los reconocimientos públicos, por medio de los siguientes ítems: premios recibidos, la presencia en monitores de reputación y *rankings* de reputación. La reputación que viene de los esfuerzos realizados por las organizaciones pero que no es comunicada no existe, por esto debe ser transmitida a los públicos de interés para generar valor. El segundo parámetro se perfila en torno a la comunicación de los distintivos de desempeño, tales como sellos de confianza *online*, sellos de calidad, monitores de empleo, recomendaciones y referencias de terceros, referencias en portales de opinión, referencias en guías de viaje, testimonios directos de clientes y experiencias de los empleados, como principales ítems por tener en cuenta.

Metodología

Este trabajo desarrolla una investigación exploratoria a través de la creación de un modelo teórico, basado en la literatura científica, que identifica una serie de variables relacionadas con la forma de gestionar la comunicación de las marcas de las cadenas hoteleras en sus sedes web. Posteriormente, el modelo ha sido validado a través del método Delphi (Landeta, 2002) con una muestra de veintiséis expertos pertenecientes a los sectores del turismo y la comunicación, tanto en su vertiente académica como empresarial e institucional (tabla 2).

Tabla 2. Expertos contactados para la elaboración del panel Delphi

Ámbito	Contacto inicial	Primer cuestionario	Segundo cuestionario (final)
Investigadores y profesores universitarios	10	10	10
Responsables de proyectos u organizaciones turísticas	10	9	7
Especialistas en marketing y comunicación	10	9	9
Total	30	27	26

Fuente: elaboración propia.

La muestra de expertos se elaboró teniendo en cuenta los criterios de nivel de conocimientos y experiencia, capacidad predictiva, afectación al objeto de investigación, grado de motivación, ámbito geográfico y pertenencia al sector de referencia (Blanco, 2014).

El método Delphi es una técnica de investigación cualitativa que se basa en la riqueza del panel de expertos que la componen y que se utiliza para analizar un tema sobre el que no hay consenso o para anticipar las líneas maestras de su evolución a corto y medio plazo. Asimismo, constituye una herramienta cualitativa que se adapta perfectamente a los desafíos que requiere una investigación relacionada con un objeto de estudio de naturaleza compleja, susceptible de evolucionar rápidamente y de mostrar cambios significativos en los años venideros.

De manera resumida, las fases de investigación seguidas son las que se reflejan a continuación: elaboración del marco teórico de la investigación, formulación del modelo teórico de gestión de la comunicación de las marcas de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web corporativas (epígrafe anterior), definición del panel de expertos, elaboración, envío y recepción de cuestionarios del panel Delphi en el que se preguntaba por todos los componentes del modelo procedentes de la revisión teórica: variables, parámetros e ítems.

En cuanto a la recepción y el análisis de los cuestionarios, los resultados obtenidos de la primera ronda fueron reenviados nuevamente a los miembros del panel para buscar el consenso, lo que se consiguió tras dos rondas. Por último, se procedió al análisis de resultados finales del panel Delphi para confirmar la validez o no de los elementos del modelo establecidos inicialmente.

Se procedió a la aplicación del método Delphi como una metodología cualitativa que permitiera depurar los parámetros e ítems previamente establecidos para cada variable, con el fin de establecer aquellos que parecían más adecuados para la comunicación de la marca en el entorno de las sedes web de las cadenas hoteleras. Para valorar cada ítem, se estableció una escala de Likert de cinco puntos. Con el fin de determinar la relevancia de un ítem, se consideró que este tendría que obtener una puntuación media de 2,5 o más, de modo que 5 es el valor máximo posible. Los resultados de los cuestionarios fueron analizados a través de medidas estadísticas de tendencia central, por ejemplo, la mediana (Me) y de posición, como los cuartiles (Q1, Q2 y Q3). Estos permitieron revelar información acerca de la distri-

bución de las respuestas del grupo de expertos. Asimismo, se emplearon medidas de dispersión como el rango intercuartílico (RI) y la desviación típica. Como criterio de medida del grado de consenso, se consideró el rango intercuartílico relativo. El rango intercuartílico relativo ($RIR = Q3 - Q1 / Me$) reveló el grado de dispersión de las respuestas entre los expertos para cada variable, parámetro e ítem. El grado de estabilidad (criterio para la finalización del proceso) se obtuvo utilizando como indicador la variación del rango intercuartílico relativo (Vr) de la distribución de las respuestas.

Resultados

La propuesta inicial de variables, parámetros e ítems que los explican y que definen el modelo de gestión de la comunicación de la marca de las cadenas hoteleras se vio modificada por los resultados del panel Delphi (tabla 3).

Tabla 3. Ítems eliminados del modelo inicial

Variable	Ítems eliminados	Rango intercuartílico	Rango intercuartílico relativo
Identidad corporativa	Tipografía	2	0,5
	Normas de identidad visual	2	0,67
	Organigrama	2	0,67
	Formas de expansión	2	0,67
	Misión	2.25	0,56
	Visión	2	0,50
RSC	Pactos y compromisos públicos	2	0,50
	Políticas de conciliación/género	2	0,50
	Memoria RSC	2	0,50
Reputación corporativa	Monitores de empleo	2	0,50
	Referencias de guías de viaje	2	0,50

Fuente: elaboración propia.

A la luz de las respuestas obtenidas en las dos rondas en las que se desarrolló el panel, el modelo se depuró reduciendo el número de sus ítems. A continuación, en la tabla 4, se muestran aquellos elementos que no cumplieron con los requisitos estipulados de relevancia (rango intercuartílico de 2,50 o más) y consenso ($Q3-Q1=0 \leq 1$ y $RIR < 0,50$) y que, por tanto, fueron descartados.

Tabla 4. Modelo final para la gestión de la comunicación de marcas de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web corporativas

Variables	Parámetros	Ítems
Identidad (0,347)	Identidad visual corporativa (0,193)	Logotipo/símbolo (0,342)
		Eslogan (0,333)
		Colores (0,325)
	Trayectoria de la cadena (0,162)	Historia (0,388)
		Lugar de origen (0,321)
		Fundador (0,291)
	Cultura corporativa (0,157)	Valores (1)
	Estructura de la cadena y sus marcas (0,151)	Organización (0,48)
		<i>Portfolio</i> y extensiones de marca (0,52)
	Estrategia corporativa (0,159)	Presencia en el mercado (nacional/internacional) (1)
Establecimientos hoteleros (0,179)	Tipología (0,34)	
	Categoría y características principales (0,335)	
	Marca/establecimiento destacado (0,325)	
RSC (0,31)	Dimensión económica (0,229)	Resultados económico-financieros (0,5)
		Auditorías externas (0,5)
	Dimensión social (0,264)	Alianzas y colaboraciones con ONG, fundaciones, etc. (0,491)
		Prácticas de respeto a la cultura local (0,509)
	Dimensión medioambiental (0,275)	Consumo energético y emisiones CO ₂ (0,329)
		Ecoetiquetas (0,338)
		Certificaciones (0,333)
	Desempeño de la organización (0,232)	Código ético y de buenas prácticas (1)
Reputación (0,344)	Reconocimientos públicos (0,333)	Premios recibidos (0,338)
		Monitores de reputación (0,322)
		<i>Rankings</i> de reputación (0,341)
	Distintivos de desempeño (0,323)	Sellos de confianza <i>online</i> (0,495)
		Sellos de calidad (0,505)
	Recomendaciones y referencias (0,345)	Referencias de portales de opinión (0,345)
		Testimonios directos de clientes (0,36)
Experiencias de empleados (0,295)		

Fuente: elaboración propia.

A partir de la puntuación media otorgada por los expertos del panel Delphi a cada ítem relacionado con cada parámetro y, a su vez, a cada parámetro que compone cada variable independiente, se obtuvo el modelo fi-

nal con los parámetros e ítems definitivos. Se determinó el coeficiente de ponderación de cada uno de los elementos que completa el modelo final. Los coeficientes de ponderación muestran el necesario equilibrio que debe existir a la hora de comunicar cada una de las variables, los parámetros y los ítems, no habiendo grandes diferencias entre ellos, aunque sí una cierta prioridad de unos ítems sobre otros.

El resultado muestra que los gestores de la comunicación y la marca, a través de sedes web, deben prestar atención a la forma de comunicar la marca, cuidando en especial la información que se presenta relativa a las siguientes variables, parámetros e ítems.

La identidad corporativa es una variable destacada que debe tenerse en cuenta y sobre todo debe ser cuidadosamente transmitida en su parte más externa, a través de la identidad visual de la empresa, sobre todo del logotipo, los eslóganes y los colores corporativos. No parece ser tan relevante el uso de la tipografía corporativa y el cumplimiento estricto de las normas de aplicación de la identidad visual corporativa. Esto es debido a que las empresas adaptan las tipografías corporativas a la utilización de internet y establecen aplicaciones específicas de la identidad visual para los soportes digitales.

La identidad debe ser contada en especial a partir de la historia de la empresa, de sus orígenes y de la historia de su fundador. No parece importante que se comunique el organigrama de la empresa, quizá debido a la posibilidad de que este cambie, y tampoco es relevante comunicar las formas de expansión de aquella, puesto que se presume como información estratégica que en ningún caso es preceptiva en un canal de comunicación *online* que pretende otros fines.

Por otra parte, la identidad debe prestar atención a la comunicación de sus valores, no siendo tan importante la manifestación expresa de su visión y misión, al menos no para explicar la cultura corporativa de la empresa. Además, es importante comunicar la estructura de la cadena hotelera y las marcas que la componen, para lo que se hace preciso explicar su organización y el portafolio de marcas que engloba.

En cuanto a la estrategia corporativa, parece suficiente con destacar el alcance de la presencia de la cadena en el mercado (nacional o internacional). Los establecimientos hoteleros resultan ser un eje de la comunicación fundamental; para ello, hay que incidir en su tipología, categoría y características principales, así como en las marcas de sus establecimientos destacados.

Respecto de la variable RSC, lo relevante es comunicar las acciones realizadas en torno a los tres parámetros destacados. En la dimensión económica, es importante comunicar los resultados económico-financieros y los resultados de auditorías externas como muestra de transparencia. En la dimensión social, destaca la comunicación de alianzas y colaboraciones con ONG, fundaciones, etc., y las prácticas de respeto a la cultura local. Parecen no destacarse como ítems relevantes en la RSC la comunicación de los pactos y compromisos públicos adquiridos, quizá por existir otros canales más específicos para difundirlos. Sorpresivamente, los expertos no destacaron como ítems relevantes en esta variable la comunicación de políticas de conciliación y género, ni la publicación de memorias anuales de RSC. Es interesante abundar en este hecho y confirmar por qué no parece relevante comunicar estos ítems, a pesar de que las tendencias apuntan hacia la lucha por la igualdad y la transparencia en las acciones de las empresas en forma de memorias que las expliquen. Puede ser que exista cierto miedo a posicionarse en relación con temas que afectan a las políticas de género e igualdad de empleo y sueldo, y también cierto escepticismo a la hora de elaborar esas memorias, lo que las convierte en documentos más prescindibles que obligatorios.

Con respecto a la dimensión medioambiental, es vital comunicar las medidas de consumo energético y emisiones de CO₂, la posesión de eco-etiquetas y certificaciones de organismos externos. En lo que respecta al desempeño de la organización, es vital la elaboración y publicación *online* del código ético y de buenas prácticas de las cadenas hoteleras. En relación con la variable reputación corporativa como el resultado de la gestión eficaz de la empresa y de las percepciones de los públicos de interés, la mayoría de los ítems se han mantenido como relevantes en la comunicación de la reputación. Esta es una condición intrínseca a la misma organización,

por tanto, es vital comunicar sus efectos en forma de reconocimientos públicos, premios recibidos, posiciones alcanzadas en los monitores y *ranking* de reputación, distintivos de desempeño, sellos de confianza *online* y de calidad, referencias a las recomendaciones y a los portales de opinión, o mejor aún, la aparición de testimonios directos de clientes, e incluso las experiencias de los empleados. Los expertos no consideraron tan relevante la comunicación de información sobre monitores de empleo y referencias en guías de viaje, por resultar quizá menos actuales.

El modelo incluye para cada variable, parámetro e ítem el coeficiente de ponderación que prioriza a unos ítems sobre otros. El objetivo de la ponderación fue determinar con precisión el valor de cada elemento tanto a la hora de planificar la gestión de la comunicación como de llevar a cabo un análisis de la comunicación de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web.

Conclusión

El presente trabajo tuvo la finalidad de aportar una serie de pautas de utilidad en la gestión de la comunicación de las cadenas hoteleras. El análisis bibliográfico contrastado con el panel de expertos indicó que para que una cadena hotelera, a través de su sede web, llegue a sus grupos de interés y genere experiencias que conlleven tanto la diferenciación de la cadena como la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario que transmita mensajes de marca que se apoyen en los recursos intangibles principales con los que cuenta (identidad corporativa, RSC y reputación corporativa). Así, la marca debería fundamentarse en contenido basado en aquellos aspectos intangibles que la sostienen y la diferencian, a través de la comunicación en general y de la comunicación *online* en particular. Para cada una de las tres variables determinadas (identidad, RSC y reputación) se establecen parámetros clave y sus respectivos ítems. Además, se propone una serie de indicadores que pueden orientar la formulación y presentación de los mensajes de marca en las sedes web corporativas de las cadenas hoteleras. Finalmente, se fija una ponderación para cada uno de los elementos. De tal modo, cada una de las variables, los parámetros y los ítems tienen un peso específico dentro del modelo, lo que permite

priorizar y dar una relevancia relativa a cada uno de ellos a la hora de acometer las tareas de gestión de comunicación. Dicha ponderación, además, puede contribuir a facilitar las tareas de evaluación del desempeño de la comunicación de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web corporativas.

El modelo propuesto puede adaptarse a otros sectores relacionados con el turismo, como la restauración, las compañías aéreas, los turoperadores o las agencias de viaje para poder planificar la gestión de la comunicación de sus marcas en sus sedes web.

Referencias

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18. DOI: 10.2307/41166218

Arregui Ayastuy, G., Villarreal Larrinaga, O. y Vallejo Alonso, B. (1996). Aplicación de la metodología Delphi para la previsión de la integración española en la Unión Económica Monetaria. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(2), 13-38. DOI: 10.5944/educxx1.20169

Bansal, R., Lamba, M., Alavi, S. & Ahuja, V. (2014). E-marketing and the hotel industry: Calculating web presence index (WPI) for the hospitality sector. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 4(2), 15-27. Recuperado de <https://www.igi-global.com/chapter/e-marketing-and-the-hotel-industry/119222>

Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K. & Okumus, F. (2016). Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, 57, 180-192. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.06.007

Blanco Sánchez, T. (2014). *La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes web* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura, España).

- Cascales García, G., Fuentes Moraleda, L. y De Esteban Curiel, J. (2017). Interaction of hotels with social networks: An analysis of the four star hotels in Madrid Region, Spain. *Cuadernos de Turismo*, 39, 623-625. DOI: 10.6018/turismo.39.290471
- Casidy, R., Wymer, W. & O’Cass, A. (2018). Enhancing hotel brand performance through fostering brand relationship orientation in the minds of consumers. *Tourism Management*, 66, 72-84. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.11.008
- Cheng, F. W. (2016). Constructing hotel brands: A multimodal analysis of luxury hotel homepages. *Ibérica: Revista de la Asociación Europea de Lenguas para Fines Específicos (AELFE)*, 31, 83-108. Recuperado de http://www.aelfe.org/documents/31_04_IBERICA.pdf
- Chung, T. & Law, R. (2003). Developing a performance indicator for hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119-125. DOI: 10.1016/S0278-4319(02)00076-2
- De la Encarnacion, A. M. (2016). El alojamiento colaborativo: viviendas de uso turístico y plataformas virtuales. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 5, 30-55. DOI: 10.24965/re-ala.v0i5.10350
- Devece, C., Llopis-Albert, C. & Palacios-Marqués, D. (2017). Market orientation, organizational performance, and the mediating role of crowdsourcing in knowledge-based firms. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1127-1134. DOI: 10.1002/mar.21053
- Dickinger, A. & Lalicic, L. (2016). An analysis of destination brand personality and emotions: A comparison study. *Information Technology & Tourism*, 15(4), 317-340. DOI: 10.1007/s40558-015-0044-x
- Escobar-Rodríguez, T. & Carvajal-Trujillo, E. (2013). An evaluation of Spanish hotel websites: Informational vs. relational strategies. *In-*

International Journal of Hospitality Management, 33, 228-239. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.08.008

Ettenson, R. & Knowles, J. (2008). Don't confuse reputation with brand. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 19. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-reputation-with-brand/>

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Nueva York, EE. UU.: FT Press.

García García, M., Carrillo-Durán, M. V. & Tato Jiménez, J. L. (2017). On-line corporate communications: Website usability and content. *Journal of Communication Management*, 21(2), 140-154. DOI: 10.1108/jcom-08-2016-0069

García Revilla, M. R. y Martínez Moure, O. (2017). La empresas hoteleras españolas en clave de futuro: análisis de la expansión internacional del sector. *Revista Internacional de Turismo y Empresa: RITUREM*, 1(1), 27-40. DOI: 10.21071/riturem.v1i1.6476

Gardberg, N. A. (2017). Corporate reputation: Fashion, fad, or phenomenon? *Corporate Reputation Review*, 20(3-4), 177-180. DOI: 10.1057/s41299-017-0033-4

Gonçalves Gândara, J. M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horrillo, M. Á. y Savi Mondo, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146-154. https://www.researchgate.net/publication/270006002_La_gestion_del_conocimiento_en_cadenas_hoteleras_una_revision

Kennedy Nyahunzvi, D. (2013). CSR reporting among Zimbabwe's hotel groups: A content analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 595-613. DOI: 10.1108/09596111311322943

- Khan, S. & Digout, J. (2018). The Corporate Reputation Reporting Framework (CRRF). *Corporate Reputation Review*, 21(1), 22-36. DOI: 10.1057/s41299-017-0041-4
- Krisnawati, N., Sule, E. T., Febrian, E. & Hassan, M. (2016). Do the brand image and customer loyalty determine the competitive strategy of chain hotels. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(3), 114-125. Recuperado de <https://www.abacademies.org/articles/Volume-15-Special-issue-3.pdf>
- Landeta Rodríguez, J. (2002). *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona, España: Ariel.
- Law, R., Qi, S. & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.11.007
- Liang, K. & Law, R. (2003). A modified functionality performance evaluation model for evaluating the performance of China based hotel websites. *Journal of Academy of Business and Economics*, 2(2), 193-208.
- Lim, Y. (2016). Brand management of hotel chains. En M. Ivanova, S. Ivanov y V. P. Magninio (Eds.), *The routledge handbook of hotel chain management* (pp. 221-229). Londres, RU: Routledge.
- Luengo Chávez, G. (2015). *La marca y otros recursos intangibles (identidad, imagen, reputación, responsabilidad social) en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura, España).
- Manes, E. & Tchetchik, A. (2018). The role of electronic word of mouth in reducing information asymmetry: An empirical investigation of online hotel booking. *Journal of Business Research*, 85, 185-196. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.019

- Martín García, M., Bermúdez González, G., Li, Z. y Parra Guerrero, F. (2018). Modelo de administración de marcas: un enfoque teórico basado en la teoría general de sistemas. *Esic Market Economics and Business Journal*, 49(1), 93-117. Recuperado de <https://esic.edu/editorial/articulo.php?doi=10.7200/esicm.159.0491.2e>
- Martínez, P., Pérez, A. & Del Bosque, I. R. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 267-283. DOI: 10.1108/ARLA-12-2013-0190
- McCall, M. & McMahon, D. (2016). Customer loyalty program management: What matters to the customer. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111-115. DOI: 10.1177/1938965515614099
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J. & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604. DOI: 10.1108/EJM-08-2015-0616
- Merlo Vega, J. A. (2003). *La evaluación de la calidad de la información web: aportaciones teóricas y experiencias prácticas*. Mérida, España: Junta de Extremadura.
- Mohammed, I., Denizci Guillet, B., Schuckert, M. & Law, R. (2016). An empirical investigation of corporate identity communication on Hong Kong hotels' websites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(6), 767-705. DOI: 10.1080/19368623.2016.1096875
- Panagopoulos, A., Kanellopoulos, D., Karachanidis, I. & Konstantinidis, S. (2011). A comprehensive evaluation framework for hotel websites: The case of chain hotel websites operating in Greece. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(7), 695-717. 10.1080/19368623.2011.577705
- Rivas Yarza, P. A. (2017). *Estructuras de propiedad y gestión en el sector hotelero* (Tesis doctoral, Universidad de Islas Baleares, España).

- Schmidt, S., Cantallops, A. S. & Dos Santos, C. P. (2008). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness. *International Journal of hospitality management*, 27(4), 504-516. 10.1016/j.ijhm.2007.08.002
- Šerić, M. (2017). El análisis de la comunicación integrada de marketing en la empresa hotelera según el perfil del hotel y del huésped. *Revista de Análisis Turístico*, 24, 54-66. DOI: 10.1234/RAT2011n11
- Tatar, Ş. B. & Eren-Erdoğan, İ. (2016). The effect of *social media* marketing on brand trust and brand loyalty for hotels. *Information Technology & Tourism*, 16(3), 249-263. DOI: 10.1007/s40558-015-0048-6
- Vásquez, G. N., Dávalos, I. C. G. y Chávez, O. V. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 93-105. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3040171
- Villafañe, J. (2009). Reputación corporativa y RSC: bases empíricas para un análisis. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 79, 75-82. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/bases-empiricas-para-un-analisis/>
- Vrkljan, S., Bartoluci, M. & Čižmar, S. (2017). Brand quality and internationality: Branded global chain hotels. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 65(4), 462-470.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. Recuperado de 10.1002/smj.4250050207
- World Tourism Organization. (2017). UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition. Recuperado de <http://www2.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2017>

- Xiong, L., King, C. & Hu, C. (2014). Where is the love? Investigating multiple membership and hotel customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 572-592. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2013-0141
- Yeung, T. A. & Law, R. (2004). Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 307-313. DOI: 10.1016/j.ijhm.2003.03.001
- Zafiroopoulos, C. & Vrana, V. (2006). A framework for the evaluation of hotel websites: The case of Greece. *Information Technology & Tourism*, 8(3-4), 239-254. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/a23d/74946ebf097f2a97614d4a4bb418bb50ce29.pdf>

Anexo

Panel de expertos Delphi

La muestra de expertos se elaboró teniendo en cuenta los criterios de nivel de conocimientos y experiencia, capacidad predictiva, afectación al objeto de investigación, grado de motivación, ámbito geográfico y pertenencia al sector de referencia (Blanco, 2014). Así, para seleccionar a los expertos, se tuvo en cuenta su grado de conocimiento sobre el objeto de estudio y su experiencia tanto profesional como académica, además de su posible clasificación en al menos⁴ uno de los siguientes grupos:

- Investigadores y profesores universitarios en el área del comunicación o turismo.
- Responsables de proyectos u organizaciones turísticas relacionados con las facetas que intervienen en el negocio turístico, en especial el hotelero.
- Especialistas en *marketing* y comunicación, en especial en el entorno *online* o en el turismo.

4 Algunos expertos podrán ser englobados en más de un grupo al tratarse de profesionales e investigadores con una actividad y experiencia profusas.

Se eligieron dichos grupos debido a su amplio vínculo con el sector turístico y hotelero, así como poder arrojar luz sobre el objeto de estudio desde múltiples perspectivas, lo que enriquece la investigación y, además, evita sesgos que podrían producirse si el panel estuviera constituido por los propios departamentos de comunicación de las cadenas hoteleras.

Tras identificar a varios expertos en la materia que cumplían los anteriores requisitos, 30 profesionales e investigadores respondieron positivamente en cuanto a su disponibilidad para participar en el panel Delphi de la presente tesis doctoral. Sin embargo, las respuestas a la primera ronda del cuestionario fueron enviadas por 28 expertos, de los cuales 26 respondieron también a la segunda y última ronda del cuestionario.⁵ Por tanto, la participación efectiva de expertos ascendió a 26, esto es, un 92,86 % de los expertos contactados en primer lugar.

Expertos contactados para la elaboración del panel Delphi

Ámbito	Contacto inicial	Primer cuestionario	Segundo cuestionario (final)
Investigadores y profesores universitarios	10	10	10
Responsables de proyectos u organizaciones turísticas	10	9	7
Especialistas en <i>marketing</i> y comunicación	10	9	9
Total	30	27	26

Fuente: elaboración propia.

La opinión de los expertos participantes en el panel Delphi nos permite contrastar y depurar el modelo de transmisión de los mensajes de marca de las cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web desde una perspectiva amplia y completa.

En el anexo 2, se presenta la trayectoria de los 26 expertos que finalmente participaron de manera activa en la investigación.

⁵ Se solicitó a los expertos que respondieran a un cuestionario en tantas rondas como fueran necesarias para alcanzar el consenso, que en este caso fueron dos.

Panel final de expertos Delphi

Investigadores y profesores universitarios
Director del Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra, coordinador del proyecto CODETUR “Comunicación <i>online</i> de los destinos turísticos”.
Director de MESIAS - Inteligencia de Marca, director del Departamento de Dirección de Marketing (ESIC) y miembro del Consejo Científico de IMAT - Innovación en Marketing Turístico.
Profesora del Departamento de Turismo y Marketing de la Universidad a Distancia de Madrid (Udima).
Profesor titular en la Universidad de Extremadura, coordina el Grupo de investigación MARKETUR, centrado en marketing y gestión turística.
Coordinadora y docente del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Vigo, e investigadora en comunicación y turismo.
Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Salamanca e investigador sobre sector turístico y TIC, eWOM, entre otros.
Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, coordinador y docente en el Grado en Turismo de esta universidad.
Profesor de Economía y Empresa de la Universidad de Extremadura, secretario general de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (Aecit) y director técnico del Observatorio de Turismo de Extremadura.
Profesor del Grado en Turismo del Centro Internacional de Formación y Transferencia de Conocimiento en Hotelería y Turismo (CETT), adscrito a Universidad de Barcelona.
Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Huelva, lidera la Red Hispano-Lusa de Investigadores en Turismo (Reintur).
Responsables de proyectos u organizaciones turísticas
Socio director en Vivential Value, Inteligencia Turística Online y proveedora de estudios de identidad y reputación como el Índice de Reputación Online (iRON).
Cofundador de Avantless para el turismo y marketing de contenidos, CMO Etourism Forum dando soporte a iniciativas de marketing digital en turismo.
Jefe de proyectos del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH).
Director Global Paid Search SEM Expedia, una de las mayores agencias de viajes <i>online</i> (Online Travel Agency [OTA]) a nivel mundial.
Responsable de marketing online en hospederías de Extremadura.
CEO de C&R Business Intelligence, consultora de empresas del sector hotelero, fundador de Hoteles Solidarios, Sostenibles, Smart (SSSHOTELS), entre otros.
Presidente de la Asociación Española de Directores de Hotel (AEDH).
Especialistas en marketing y comunicación
CEO The Apartment Strategic Communication, anteriormente fue director internacional de comunicación, <i>branding</i> , <i>marketing</i> y relaciones públicas de Room Mate Hotels.
Especialista en <i>marketing online</i> y desarrollo web, ha estado al frente de proyectos para diversas empresas turísticas y cadenas hoteleras.
Consultora en comunicación turística <i>online</i> , dirige el curso de Experto en Comunicación Turística 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos (URJC).
Responsable de comunicación en Minube, plataforma web y <i>app</i> de viajes sociales. Especializado en <i>branding</i> , medios sociales y contenidos digitales en turismo.
CEO El Hombre del Paraguas, agencia de publicidad especializada en <i>storytelling</i> para marcas, ha sido consultor en comunicación en turismo.
Consultora de Marketing Estratégico, VP Bloonder Enterprise, es <i>blogger</i> en vilmanunez.com, blog de referencia sobre marketing y social media.
Consultora en el Centro Internacional de Formación y Transferencia de Conocimiento en Hotelería y Turismo (CETT).
Especialista en <i>brand marketing</i> en el sector turístico y hotelero, con experiencia como consultora en el área de <i>marketing online</i> y <i>offline</i> .
Fundador y director creativo ejecutivo de Gestazón, agencia de marketing digital.

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los expertos respondió a un mismo cuestionario hasta alcanzar el consenso mínimo predefinido respecto del conjunto de las respuestas del grupo. Dos rondas fueron suficientes para obtener una opinión consensuada y estable⁶ por los expertos del panel Delphi, siguiendo los criterios de Arregui y Larrinaga (1996) a la hora de finalizar las rondas.

Tras realizar sus aportaciones en la primera ronda del cuestionario, en la segunda los expertos conocían la puntuación media del conjunto de los expertos, pudiendo con ello reajustar o replantearse sus respuestas iniciales.

6 Blanco (2014) define consenso como la convergencia de las estimaciones individuales, por lo que para alcanzarlo las opiniones de los expertos han de presentar un grado aceptable de proximidad. Por otra parte, la estabilidad es la no variación estadísticamente significativa de las opiniones de los expertos en rondas sucesivas, independiente del grado de consenso alcanzado; por ello, no implica el consenso del grupo, sino la escasa variación en las respuestas dadas por este.