

REDES SOCIALES Y HOTELES DE EMPRESAS DE MODA: EL CASO DE ARMANI HOTELS

Eduardo Villena Alarcón¹

Resumen: La apertura de hoteles por parte de las principales empresas de moda internacionales están completando la oferta turística de sus respectivas ciudades de manera paulatina. La promoción y difusión de estos nuevos espacios pasa por el uso de los medios sociales cuya influencia define la reputación online de los consiguientes hoteles. Con el objetivo de averiguar de qué forma se implementan estas herramientas dentro de la estrategia de comunicación de los hoteles de moda, el texto propone, a través del estudio de caso de los hoteles Armani, un análisis de contenido de las principales redes sociales donde el grupo tiene presencia. Asimismo, la metodología se completa con una revisión de la literatura que permite conocer el estado del arte. Por último, los datos arrojados por el estudio revelan una acertada visión estratégica en su comunicación en redes sociales.

Palabras clave: Redes sociales, hoteles, moda, reputación online, relaciones públicas.

¹ Universidad de Málaga. eduardo.villena@uma.es

SOCIAL MEDIA AND FASHION-BRANDED HOTELS: THE CASE OF ARMANI HOTELS

Abstract: The world's leading fashion companies saw the opportunity in the hotel industry. These establishments are increasing the hotel offering of many cities in the world. For the promotion of these spaces, social media is a key aspect. The influence of networks defines online reputation, so the analysis of their use allows us to find out how these tools are implemented in the Armani communication strategy. The results reveal an accurate strategic vision in its communication in social networks.

Keywords: Social media, hotels, fashion, online reputation, public relations.

1. INTRODUCCIÓN

Internet ha revolucionado la forma en la que los hoteles promocionan sus servicios. La web 3.0 y las redes sociales se han revelado como una de las herramientas principales a la hora de difundir información a los diferentes públicos. De hecho, a través de estos instrumentos, los hoteles pueden transmitir fácilmente y de manera inmediata contenido relevante sobre su actividad; sin embargo, la dificultad estriba en la habilidad de estas empresas para procesar la información y darle un uso operativo y estratégico (Biz, 2009).

La industria del alojamiento se ha incorporado paulatinamente a las redes sociales a medida que éstas han ido evolucionando y penetrando en la sociedad; convirtiendo a los usuarios en parte implicada en el proceso de comunicación. La adopción de internet por parte del sector hotelero ha supuesto para el usuario un aumento de su nivel de satisfacción y de fidelidad (Luque y Castañeda, 2007). Tanto es así que, ahora los social media se perciben como herramientas eficientes para mejorar las interacciones entre clientes y empresas (Sigala, 2012). Particularmente, casi dos tercios de los hoteles utilizan algún tipo de red social para atraer clientes (TripAdvisor, 2012).

De entre todas, Facebook es la plataforma que más interés ha despertado en los investigadores del ramo (Leung et al., 2017); y diversos estudios apuntan a que las grandes cadenas hoteleras recurren a él para compartir información a sus fans sobre los diversos eventos que van organizando (Domínguez y Arujo, 2012). Un ejemplo de ello corresponde a cómo los Hoteles Armani. Siguiendo una estrategia de diversificación, Armani ha logrado alzarse como una de las firmas de moda de lujo más prestigiosas internacionalmente al haber conseguido con éxito transmitir una imagen de marca coherente en todos los servicios (Aaker, 1991).

Al hilo de lo anterior, la presente investigación propone poner de manifiesto la forma en la que los Hoteles Armani ejecutan su comunicación en las redes sociales donde tienen presencia para poder trazar un plausible modelo estratégico que permita transmitir su contenido de manera eficiente a sus públicos.

Cabe destacar que, las investigaciones que tienen como nexo las redes sociales y los hoteles se han ocupado de identificar el rendimiento que estas empresas han obtenido (Chan y Guillet, 2011), el beneficio en su gestión (Noone et al., 2011) o el valor de innovación (Palacios et al., 2015). Su interacción con los usuarios (Park y Allen, 2013) a partir de las reseñas (Zhao et al., 2015; Xiang et al., 2017) e incluso la efectividad de cada red social (Leung et al., 2015), incluido Facebook (Phelan et al., 2013). A nivel nacional, son escasas las referencias aunque desdeñable Escobar y Carvajal (2013), que estudiaron la presencia de las redes sociales en la web de los hoteles españoles y Bonsón et al. (2016), que analizaron twitter. Algunos de los estudios recientes muestran el impacto real del uso de las redes sociales por parte de los hoteles (Garrido et al., 2018) o se centran en nuevos fenómenos sociales como el que representa Airbnb (Blal et al., 2018) o Instagram (Chen et al., 2018).

2. METODOLOGÍA

El presente estudio responde a una investigación exploratoria que tiene como objetivo, tal y como se ha especificado en líneas anteriores, poner de manifiesto la forma en la que se implementa las redes sociales en los hoteles de empresas de moda. Para ello, se optó por el estudio de caso de Armani Hotels debida a su activa presencia en redes sociales en comparación con otros hoteles del ramo.

Tras una revisión de la literatura existente, la cual permitió conocer el estado del arte y sentar las bases metodológicas en las que se fundamenta el estudio, la investigación partió de una pregunta inicial: ¿responde los Hoteles Armani a una estrategia de contenido en redes sociales? Se acudió entonces a fuentes secundarias a partir de estudios similares y también a fuentes primarias a través de un trabajo de campo. Como objetivos principales se establecieron tres:

- A. Conocer en qué redes sociales tiene presencia Armani Hotels.
- B. Poner de manifiesto cuáles son las preferencias de contenido a tenor de las reacciones de los públicos a lo publicado.
- C. Discernir un plan estratégico de contenido para este tipo de hoteles.

Tabla 1. Redes sociales analizadas

Hotel	Facebook	Twitter	Instagram
Milano	/ArmaniHotelMI	@Armani_Hotel_MI	@armanihotelmilano
Dubai	/ArmaniHotelDXB	@ArmaniHotelDXB	@armanihoteldxb

Fuente: Elaboración propia

El estudio de campo se llevó a cabo desde enero de 2018 a enero de 2019 y conforman la muestra 786 post publicados por los perfiles de Armani Hotel (Ver tabla 1). Algunos de los ítems analizados fueron: número de seguidores, reacciones y rendimiento del perfil.

3. LOS HOTELES DE EMPRESAS DE MODA: EL CASO DE ARMANI HOTELS

La industria ha definido este tipo de hoteles¹, que habitualmente se encuentran situados en ciudades donde se concentran el mayor número de consumidores de lujo, como aquellos que se asocian con marcas de moda icónicas y cuyo valor recae en su importancia estratégica y no tanto en su contribución económica. Por tanto, se aprecian aquí dos sujetos diferenciados: por una parte, la empresa hotelera y, por otra, la empresa de textil que pretende su diversificación y como tal, debe gestionar la calidad de su servicio, el respeto por los fundamentos del lujo, el control creativo, el control de licencias y la distribución (Kapferer y Bastien, 2009).

Varias de las principales empresas de moda ya han implementado este nuevo modelo de negocio. De hecho, la primera en inaugurar un hotel asociado a su imagen fue Versace a finales de 2000 en la Costa de Oro de Australia; le siguió Bulgari, con un hotel de 52 habitaciones en Milán². Diferentes autores apuntan que esto resulta en términos generales muy beneficioso para las marcas de moda de lujo porque permite aumentar la facturación y, lo que es más importante, el beneficio (Cappellari, 2008) en términos de royalties (Dallabona, 2015). De cualquier forma, y a pesar de que “una fuerte diversificación implica un riesgo importante en términos de

¹ Kyrkidis, A (2008). Hotel Fashionista. Deloitte Executive Report. Disponible en: <https://bit.ly/2ThZY78>

² Armani da la primera puntada en el negocio hotelero (07.06.05). Cinco días. Disponible en: <https://bit.ly/2G39GGC>

resultados" (Pümpin y García, 1993), Armani también se decantó por los hoteles a la hora de ofrecer nuevos productos. Optó pues por una diversificación de categoría (Ansoff, 1976) o conglomerada (Guerras y Navas, 2007) no relacionada, para garantizar al usuario una inmersión en el estilo de vida de la marca. Asimismo, desde el punto de vista de la estrategia empresarial, se aprovechó la reputación para entrar en nuevos mercados (Aaker y Keller, 1990; Tauber, 1979) capitalizando la imagen de marca de Armani como marca matriz.

Giorgio Armani, icono del estilo italiano y pionero en reivindicar la influencia de la indumentaria³, comenzó su andadura en la industria de la moda en la década de 1970. Con su talento ha contribuido a la creación de un imperio de la moda y el lujo alrededor de una imagen de marca, Armani (Sánchez y Pintado, 2010). Su éxito internacional le ha permitido expandir sus licencias a distintos productos incluidos bienes inmuebles, restaurantes y hoteles. En este particular, la empresa del diseñador lanzó Armani Hotels & Resorts, desde donde administra los hoteles de lujo de Dubai, que abrió en 2010; y Milán, en 2011. Ambas comparten una estética limpia y minimalista con el interés de crear una sensación de elegancia casual (Kyriakidis, 2008). Actualmente, Armani es una de las marcas más diversificadas en moda (Stankeviciute y Hoffmann, 2010) y el diseñador se encuentra en el puesto 174 en la lista Forbes de multimillonarios de 2018 cuya fortuna está valorada en 7,3 billones de dólares.

En 2018, el Hotel Armani de Dubai fue galardonado⁴ en los 25° World Travel Awards con el premio "World Leading Hotel" que premia la excelencia en turismo. Reconocimiento que se une a las tres veces consecutivas que ha logrado tanto el Dubai's Leading Hotel, como el World's Leading Design Hotel. La marca World Travel Awards, que nació en 1993, es reconocida mundialmente como el sello distintivo de la excelencia de la industria.

Concluyendo, la estrategia de diversificación bien ejecutada de Armani ha permitido que preste su marca a nuevos negocios sin diluir el valor de la marca, logrando alzarse como en una de las firmas de moda de lujo más prestigiosas internacionalmente debido a que ha conseguido con éxito transmitir una imagen de marca coherente en todos sus servicios (Aaker, 1991).

4. ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES PARA HOTELES DE EMPRESAS DE MODA

En términos de Kaplan y Haenlein (2010), las redes sociales son un grupo de aplicaciones que permiten a los usuarios de todo el mundo interactuar, comunicarse y compartir ideas, pensamientos, experiencias, información y relaciones. Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, las redes sociales deben siempre implementarse desde una visión estratégica debido a la gran capacidad de éstas como fuente de información. Asimismo, para los hoteles es fundamental pensar en las redes sociales no solo como una herramienta de promoción, sino también como un espacio para brindar atención al cliente.

A tenor de lo anterior, y según el informe Luxury Brand de 2018, los hoteles son muy seguidos en las redes sociales; sin embargo, los volúmenes de conversación son bajos. Esto es quizás motivado por la gestión errónea de la comunicación en social media, que se circunscribe exclusivamente a labores operativas como publicar sin alcanzar unos objetivos previamente definidos.

³ Pacho, L. (11.06.18). Giorgio Armani cumple 84 años sin parar de trabajar. Disponible en: <https://bit.ly/2G39KpQ>

⁴ World Winners 2018 (27.01.19). World Travel Award. Disponible en: <https://bit.ly/2E9r2BG>

La planificación estratégica en las redes sociales de los hoteles de empresas de moda pasa obligatoriamente por adaptarse a las necesidades empresariales de la propia organización. Es decir, según cuáles sean las metas programadas y los recursos disponibles del hotel, así deberá diseñarse su presencia en los diferentes perfiles sociales. En un primer momento, la empresa debiera plantearse cuál es el fin último de su participación en este entorno digital; verbigracia:

- Generar tráfico a la página web del hotel. Disponer de un espacio en internet y no contar con visitantes es como tener una barca sin vela en mitad del océano. Es inconcebible tener presencia en la web y que el plan estratégico no contemple no generar tráfico.
- Dirigir un canal de ventas abierto a través de los distintos perfiles. Diferentes redes sociales ya permiten la venta a través de sus espacios logrando ampliar su alcance a bajo coste.
- Gestionar y dirigir la conversación que sobre el hotel se realiza en las redes sociales. Las relaciones públicas online han favorecido la monitorización de comentarios y reseñas en los social media; lo que se ha revelado como una oportunidad para mejorar la imagen positiva de las empresas hoteleras.
- Difundir información de interés a los distintos públicos. Entre las distintas posibilidades que ofrece esta herramienta, se encuentra la opción de compartir contenido útil para los stakeholders; ya sea puramente informativo (horarios, disponibilidad, servicios, etc), como contenido de valor (post en blogs).

Amén de los objetivos, el plan estratégico en redes sociales debe recoger en qué plataformas resulta conveniente tener presencia en función de sus intereses. El último informe de Brand Finance revela que los principales hoteles del mundo tienen presencia en Facebook, Twitter e Instagram; sin embargo, el engagement en la red social de Zuckerberg se reduce a likes. No existe conversación apenas ni se comparte contenido entre los usuarios. Por su parte, los distintos grupos acuden a Twitter como una herramienta de atención al cliente, tal y como se deduce del amplio número de menciones y retuit que recoge su actividad. Finalmente, y en lo que respecta al contenido, los usuarios prefieren imágenes en Twitter e Instagram, frente a los videos publicados en Facebook.

4. RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos a partir de la presente investigación, los cuales se han estructurado alrededor de las tres redes sociales analizadas. Así pues, cada apartado comienza con un cuadro comparativo para más tarde ir centrándose en especificidades.

4.1. Facebook

Los hoteles Armani cuentan en Facebook con una comunidad que alcanza los 449 mil seguidores, lo que representa una media de 125 mil (Ver Tabla 2). Se publica un promedio de 0,6 post al día, que genera una interacción con el usuario de 0,11%. Los perfiles tienen una evolución semanal del 0,20% y la cadena tiene un valor publicitario aproximado de 6.600€ en esta red social.

Tabla 2. Hoteles Armani en Facebook

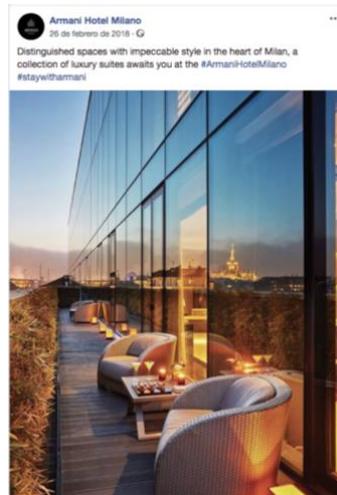
Número de fans	Rendimiento	Evolución semanal	Compromiso	Publicaciones Día	Interacción	Valor publicitario
----------------	-------------	-------------------	------------	-------------------	-------------	--------------------

Milán	32k	6%	0,19%	0,78%	0,5	0,16%	3mil€
Dubai	217k	2%	0,20%	0,38%	0,8	0,048%	10mil€
Media	125k	4,0%	0,20%	0,58%	0,6	0,11%	6.600€

Fuente: Elaboración propia

La presencia en Facebook del Hotel Armani en Milán, con un rendimiento del 6%, convoca a 32 mil fans y para ellos publica una media de 0,5 post al día, que le garantiza una interacción de 0,16% y un compromiso de 0,78%. El valor publicitario del Hotel en esta red social se ha tasado en 3mil€. Respecto al contenido, la firma en Milán opta por publicar habitualmente texto con imagen (92%) frente al 8% de post con vídeos y aumentó en tres mil el número de fan durante el año estudiado.

Imagen 1. Post en Facebook de Armani Milán



Fuente: /ArmaniHotelMI

La actualización que más likes generó (122) se realizó el 26 de febrero y fue también la que más comentarios provocó (4); sin embargo, el post más compartido fue un vídeo que tuvo por objeto el restaurante del hotel (Ver Imagen 1).

Por otra parte, la Fanpage del Hotel Armani en Dubai cuenta con un rendimiento de apenas un 2% a pesar de tener 217 mil fans y publicar una media de 0,8 post al día. Esto le ha aportado una interacción de 0,48% y un porcentaje de compromiso con su audiencia de 0,038%; lo que supone un valor publicitario de 10mil€.

Imagen 2: Post en Facebook de Armani Dubai



Fuente: /ArmaniHotelDXB

El perfil del hotel en Dubai, que ha aumentado en 22 mil personas el número de fans, prefiere el post con imagen (89,8%) al vídeo (9,1%); o al texto con algún enlace (1,1%). La actualización que más me gusta provocó (Ver Imagen 2) alcanzó las 2016 reacciones y fue también la que más veces se compartió (70). En esta ocasión, la imagen que más comentarios (21) desencadenó fue la que tuvo por objeto el café del hotel.

4.2. Twitter

La comunidad de los hoteles Armani en Twitter supera las 11 mil personas. Se publica una media de 0,6 actualizaciones al día y la firma adquiere aquí un 0,20% en lo que respecta al compromiso (Ver Tabla 3). Los perfiles evolucionan 0,12% a la semana y presentan un rendimiento de 9,5%.

Tabla 3. Hoteles Armani en Twitter

	Número de follower	Rendimiento	Evolución semanal	Compromiso	Publicaciones/Día
Milano	812	8%	0,13%	0,084%	0,4
Dubai	10,3k	11%	0,11%	0,31%	0,9
Media	5.556	9,5%	0,12%	0,20%	0,6

Fuente: Elaboración propia

El perfil de Twitter del hotel de Milán, con un rendimiento de 8%, registra 812 followers para los que publica de media 0,4 tuit al día, que le aporta un compromiso de 0,84%. Evoluciona semanalmente 0,13% y, durante el año de estudio, su número de seguidores aumentó apenas en 53 personas. En relación al tipo de publicación, prefiere imagen (91,9%) a texto (8,1%). La entrada con más reacciones (6 retuit y 12 likes) tiene como objeto al Grand Prix de Italia sin tener nada que ver con el hotel (Ver Imagen 3). Le sigue un tuit de la fachada que aglutinó 14 likes y 3 retuit.

Imagen 3. Tuit en Twitter de Armani Milán



Fuente: @Armani_Hotel_MI

Dubai en cambio tiene 10.300 seguidores en Twitter (11% de rendimiento) para los que publica 0,9 tuit al día. Esto supone un compromiso de 0,31% y una evolución semanal de 0,11%. La cuenta ha aumentado en más de 500 follower durante la investigación.

Imagen 4. Tuit en Twitter de Armani Dubai



Fuente: @ArmaniHotelDXB

El tipo de contenido por el que se decanta Armani Hotel en la cuenta de Twitter de Dubai es preferentemente Imagen (69,9%) seguido de texto (30,1%). Su publicación con más reacciones tiene como protagonista al propio Armani (Ver Imagen 4) y alcanzó 32 likes y 14 retuits.

4.3 Instagram

La audiencia en Instagram de los hoteles Armani asciende a 140 mil seguidores para los que publica 0,6 post al día que le reporta un rendimiento de 6,5% y un compromiso de 0,66%.

Tabla 4. Hoteles Armani en Instagram

	Número de seguidores	Rendimiento	Evolución semanal	Compromiso	Publicaciones/Día
Milano	18k	5%	0,13%	0,97%	0,5

Dubai	132k	8%	0,11%	0,34%	0,6
Media	75k	6,5%	0,12%	0,66%	0,6

Fuente: Elaboración propia

El perfil de Armani Milán en Instagram aumentó en más de 7mil followers durante el estudio. Actualmente postea 0,5 publicaciones al día; lo que le ha asegurado un rendimiento del 5%. Es habitual que cada publicación contenga imagen (92,4%) en lugar de vídeo (7,6%). Es el caso del post que más reacciones ha provocado: 1.028 me gusta y 5 comentarios (Ver Imagen 5).

Imagen 5. Actualización en Instagram de Armani Milán y Dubai



Fuente: @armanihotelmilano y @armanihoteldxb

Por último, la cuenta de Armani Dubai comenzó la investigación con 83 mil followers durante el estudio; por lo que ha aumentado en más de 50 mil personas. Actualiza una media de 0,6 veces al día; lo que le permite un rendimiento del 8%. Prefiere publicaciones con imagen (89,8%) en lugar de vídeo (10,2%). Es el caso del post que más reacciones ha provocado: 2.669 me gusta y 42 comentarios (Ver Imagen 5).

4.5. Prontuario de la comunicación en redes sociales de Armani Hoteles

Armani Hoteles congrega una comunidad online de 600 mil personas entre los perfiles analizados. Para ellos actualiza sus estados no más de una vez al día en función de la red social. En este particular, sus esfuerzos comunicativos los dedica a Twitter (9,5%), seguido de Instagram (6,5%) y Facebook (4,0%) aunque su compromiso es mayor en Instagram (0,60%) y Twitter (0,20%). Finalmente, y respecto al contenido, la firma prefiere informar con imágenes sobre aspectos del propio hotel. También se detecta una aproximación al vídeo. Generalmente, el contenido que es objeto de las actualizaciones son en su mayoría de la misma naturaleza –se publica lo mismo–, pero es difundido por las tres redes sociales respetando las características de las diferentes redes.

5. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos se aduce que Armani Hoteles implementa su comunicación a través de redes sociales de manera estratégica en los tres medios estudiados; lo que da

respuesta a la pregunta de investigación que iniciaba el estudio. Queda comprobado que su actividad aquí no se centra únicamente en labores operativas puesto que existen unos objetivos previamente definidos.

Sin embargo, se advierten ciertas desviaciones que debieran ser corregidas para alcanzar la eficiencia en la transmisión de sus mensajes. En este particular, y en términos generales, sus esfuerzos comunicativos se centran en Twitter a pesar de tener una comunidad más amplia en Facebook o Instagram. Respecto al contenido, la estrategia en redes sociales de los Hoteles Armani se focaliza en compartir imágenes aunque debería regularizar su presencia a través de videos puesto que le reporta mayor número de reacciones.

Ahondando en especificidades, la cuenta del hotel en Dubai responde a una presencia en redes sociales mucho más elaborada que su homónima en Milán. Al margen de registrar, en todos los casos, un número superior de seguidores, el contenido también despierta más reacciones en los perfiles de Dubai que los de Milán, a pesar de regirse por las mismas características. Esto también debiera ser analizado para lograr avanzar paralelamente.

Finalmente, son futuras investigaciones todas aquellas que se ocupen de estudiar pormenorizadamente el contenido que tiene por objeto los perfiles en las redes sociales de la firma, así como las llamadas a establecer comparaciones con otros hoteles similares.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*. Nueva York: The Free Press.

Aaker, D. A. & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.

Biz, A. A. (2009). *Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais Quanto ao Suporte à Gestão do Conhecimento*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). UFSC, Florianópolis.

Blal, I., Singal, M. & Templin, J. (2018). Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 85-92.

Bonsón, E., Bednárová, M., & Wei, S. (2016). Corporate twitter use and stakeholder engagement: An empirical analysis of the spanish hotel industry. *European Journal of Tourism Research*, 13, 69-83.

Cappellari, R. (2008). *Il marketing della moda e del lusso*. Roma: Carocci.

Chan, N. L. & Guillet, B. D. (2011). Investigation of social media marketing: How does the hotel industry in hong kong perform in marketing on social media websites? *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.

Chen, M. & Murphy, H. C. (2018). Hotel school alumni's intentions to use communication channels—a cross-generational comparison study. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 18(3), 202-216.

Dallabona, A. (2015). Luxury fashion hotels: Exploring the relationship between hôtellerie and luxury fashion brands. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(2), 78-85.

- Domínguez, V. & Arújo, N. (2012). El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 225–237.
- Escobar, T. & Carvajal, E. (2013). An evaluation of spanish hotel websites: Informational vs. relational strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 228-239.
- Garrido, A., García, V .J., Lockett, N. & King, S. (2018). The missing link: Creating value with social media use in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 94-104.
- Guerras, L. A. & Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thompson Cívitas
- Kapferer, J. N. & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy. Break The Rules of Marketing to Build Strong Brands*. London & Philadelphia: Kogan Page Ltd
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizon*, 53(1), 59–68.
- Leung, X. Y., Bai, B., & Stahura, K. A. (2015). The marketing effectiveness of social media in the hotel industry: A comparison of facebook and twitter. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(2), 147-169.
- Leung, X. Y., Bai, B. & Erdem, M. (2017). Hotel social media marketing: a study on message strategy and its effectiveness, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8, 2, 239-255.
- Luque, T. & Castañeda, J. A. (2007). Internet y el valor del negocio. *Mediterráneo económico*, 11, 397-415.
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlfs, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 293-305.
- Palacios, D., Merigó, J. M. & Soto, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*, 53(9), 1906-1920.
- Park, S. & Allen, J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64-73.
- Phelan, K. V., Chen, H. & Haney, M. (2013). "Like" and "check-in": How hotels utilize facebook as an effective marketing tool. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), 134-154.
- Pümpin, C. & García, S. (1993). *Estrategia Empresarial. Como implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Sánchez, J. & Blanco, T. (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD), The case of www.mystarbucksidea.com. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, 7, 966-990.
- Stankeviciute, R. & Hoffmann, J. (2010). The Impact of Brand Extension on the Parent Luxury Fashion Brand: The Cases of Giorgio Armani, Calvin Klein and Jimmy Choo, *Journal of Global Fashion Marketing*, 1, 2, 119-128.
- Tauber, E. M. (1979). Brand Franchise Extension: New Product Profits from Existing Brand Names. Presentation at the New product Marketing Workshop (págs. 1- 17).

Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.

Zhao, X., Wang, L., Guo, X., & Law, R. (2015). The influence of online reviews to online hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1343-1364.