

PLAN DE MARKETING

Máster Oficial en Dirección de Marketing

04/10/2012
Universidad de Cantabria
Ana Ramírez Aranguren



Tutora: Andrea Pérez Ruiz



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	2
3. ANÁLISIS EXTERNO	3
a. Delimitación del Mercado de Referencia	3
b. Análisis del Macroentorno	5
c. Análisis del Microentorno	24
i. Análisis del sector y la competencia	25
ii. Análisis de los clientes	40
iii. Análisis de Intermediarios y proveedores	47
iv. Análisis de Grupos de Interés	55
4. ANÁLISIS INTERNO	61
a. Recursos y Capacidades	61
b. Organización Empresarial	63
5. ANÁLISIS DAFO	70
6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING ...	74
a. Objetivos Estratégicos.....	74
b. Definición de Estrategias de Marketing	75
c. Segmentación y Posicionamiento	79
7. PLAN DE ACCIÓN	83
a. Plan de Producto	83
b. Plan de Precios.....	95
c. Plan de Distribución.....	99
d. Plan de Comunicación.....	102
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	108
9. BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS WEB	111

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1. <u>GRÁFICA 1</u> : Comparación ISTE / PIB	16
2. <u>GRÁFICA 2</u> : Comparación de demanda.....	17
3. <u>GRÁFICA 3</u> : Comparación de indicadores de demanda.....	18
4. <u>GRÁFICA 4</u> : Indicadores de volumen de demanda española.....	19
5. <u>GRÁFICA 5</u> : Pernoctaciones de los turistas	20
6. <u>GRÁFICA 6</u> : Indicadores de volumen de demanda española.....	21
7. <u>GRÁFICA 7</u> : Indicadores de demanda por tipos de transporte.....	21
8. <u>GRÁFICA 8</u> : La población	22
9. <u>GRÁFICA 9</u> : Pirámide poblacional 2007.....	23
10. <u>GRÁFICA 10</u> : Pirámide poblacional 2020.....	24
11. <u>GRÁFICA 11</u> : Evolución del PIB del sector de las telecomunicaciones .	25
12. <u>GRÁFICA 12</u> : Penetración de Internet por tipo de acceso.....	26
13. <u>GRÁFICA 13</u> : Actividades en Internet	42
14. <u>GRÁFICA 14</u> : Motivos del no registro en ninguna red social	42
15. <u>GRÁFICA 15</u> : Registros futuros en los próximos 12 meses	43
16. <u>GRÁFICA 16</u> : Penetración del ordenador por tamaño de empresa.....	46
17. <u>GRÁFICA 17</u> : Acceso a Internet VS. Comercio electrónico por sectores	46
18. <u>GRÁFICA 18</u> : Estimación de Gastos / Beneficio	99

ÍNDICE DE FIGURAS

1. <u>FIGURA 1:</u> La matriz de Abell	3
2. <u>FIGURA 2:</u> El macroentorno	5
3. <u>FIGURA 3:</u> Modelo de la Sociedad de la Información	8
4. <u>FIGURA 4:</u> Porcentaje de uso de redes sociales	41
5. <u>FIGURA 5:</u> Metodología de entrada a las redes sociales que utilizan las empresas	45
6. <u>FIGURA 6:</u> Grupos de interés	56
7. <u>FIGURA 7:</u> Relación con grupos de interés orientada a resultados	58
8. <u>FIGURA 8:</u> Organigrama	64
9. <u>FIGURA 9:</u> Estrategias Genéricas de Michael Porter	76
10. <u>FIGURA 10:</u> Actuaciones sobre productos	83
11. <u>FIGURA 11:</u> E-lit para hoteles	86
12. <u>FIGURA 12:</u> E-lit para usuarios	88
13. <u>FIGURA 13:</u> Las dimensiones del producto	90
14. <u>FIGURA 14:</u> Ciclo de vida del producto	92
15. <u>FIGURA 15:</u> Logotipo de e-lit	93
16. <u>FIGURA 16:</u> Factores básicos que afectan a la fijación de precios	96
17. <u>FIGURA 17:</u> Canales de distribución	100
18. <u>FIGURA 18:</u> Tarjeta e-lit	105

ÍNDICE DE TABLAS

1. <u>TABLA 1:</u> Proveedores de e-lit.....	48
2. <u>TABLA 2:</u> Precios	97
3. <u>TABLA 3:</u> Costes	97
4. <u>TABLA 4:</u> Inversión inicial	98
5. <u>TABLA 5:</u> Estimación de Gastos / Beneficio.....	98
6. <u>TABLA 6:</u> Ejecución del plan de marketing	108
7. <u>TABLA 7:</u> Cronograma de e-lit	110

1. INTRODUCCIÓN

El plan de marketing que será desarrollado en este trabajo está basado en una empresa aún no existente de la cual explicaré a continuación los atributos que la caracterizan. Hablando en términos globales, se trata de una red social centrada exclusivamente en los hoteles.

La red social específica para hoteles, la cual llamaremos **e-lit**, cuenta con diversas aplicaciones adaptadas a las necesidades informáticas del sector hotelero, todas ellas dentro de una misma dirección Web; con lo cual, los hoteles que formen parte de esta red social se ahorrarán el tener que pagar separadamente la página Web oficial, la intranet, etc.

A parte del beneficio económico mencionado, habría también otros puntos que sacar a relucir como beneficiosos. El hotel puede tener una rápida comunicación con clientes que se han alojado en el hotel o con aquellos que estén interesados en ir, teniendo un feedback que asentará la fidelidad del cliente.

Por otra parte, la comunicación interna entre los trabajadores del hotel, pertenezcan al rango que pertenezcan, será más rápida y segura. Y no sólo entre los trabajadores, sino también entre hoteles, en el caso de ser una cadena hotelera o, entre hoteles de una misma zona en el caso de querer solicitar ayuda por causas de overbooking por ejemplo.

Así como el marketing de productos y el marketing de servicios no son lo mismo, no debería ser lo mismo una red social para empresarios y una red social para hoteles. Por supuesto que la red social se adapta a las necesidades de cada uno, pero teniendo a los hoteles como un único público objetivo, la propia red social dirigida a éstos cubriría totalmente las necesidades de los hoteles, lo que no ocurre con otras redes sociales que, al intentar abarcar con todos los tipos de negocios de empresarios, solo cubre parte de sus necesidades. “El que mucho abarca, poco aprieta”.

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La *misión* representa la identidad y personalidad de la empresa, así Bartlett (1988) definía la misión como un conjunto de variables:

- La definición del producto que ofrece la empresa.
- La necesidad del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o la prestación del servicio.
- La competencia distintiva de la empresa o su activo estratégico.

Para la concreción de la misión de e-lit tendremos en cuenta este conjunto de variables, aunque no consideraremos la definición de la competencia distintiva puesto que creemos se merece un apartado más extenso para explicarla detenidamente:

MISIÓN DE LA RED SOCIAL E-LIT

Ayudar a hoteles, hoteleros y clientes de estos a disfrutar de las tecnologías de Internet, comprometiéndonos a usar nuestras máximas capacidades para solucionar problemas que puedan surgir, ayudando a implementar las nuevas tecnologías en la creación, administración y gestión de hoteles, y para ofrecer servicios innovadores que agreguen más valor para nuestros clientes y la sociedad en general. El ámbito de actividad en que se mueve e-lit se divide en dos variantes que actúan conjuntamente: la informática y el turismo, creando la red social mencionada en la que se incluye la asesoría y el soporte técnico para los hoteles que formen parte de ella.

La visión de la empresa describe cuál debería ser el negocio en el futuro.

VISIÓN E-LIT

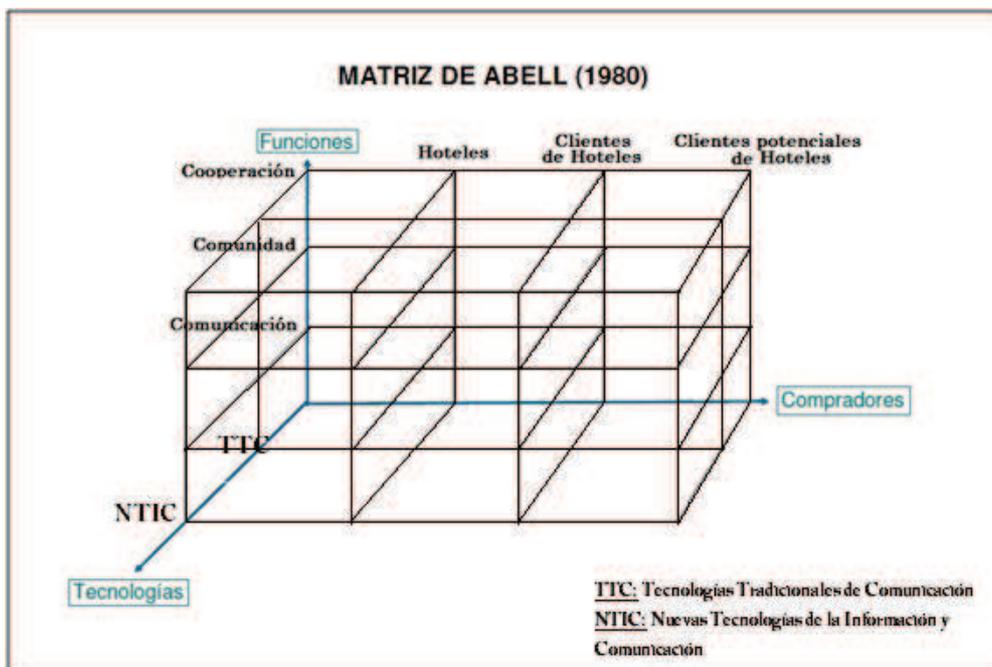
Llegar a ser una empresa líder en tecnología de Internet reconocida a nivel nacional e internacional, por la calidad de sus soportes y el éxito de sus clientes influenciado por nuestros servicios.

3. ANÁLISIS EXTERNO

a. Delimitación del Mercado de Referencia

El mercado de referencia es la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales. Para delimitar el mercado de referencia se utilizará la matriz de Abell (1980).

Figura 1: La Matriz de Abell



Fuente: Elaboración propia

Como bien podemos observar en la imagen, las *funciones* que se cubrirán serán: la comunicación, la comunidad y la cooperación; los que hemos denominado *compradores*: hoteles, clientes de hoteles y clientes potenciales de hoteles, y las *tecnologías* que utilizaremos para ello serán las aplicaciones virtuales.

Las funciones. Podemos decir que las funciones de nuestra empresa antes definidas son funciones 3 en 1. Las 3 ocurren conjuntamente en el desarrollo de la actividad en la red social.

- Comunicación
 - Esta función abarca varios aspectos como pueden ser la comunicación interna y externa entre hoteles así como entre usuarios, y además, la comunicación de los hoteles hacia e-lit, con dudas que pudieran tener, y así e-lit responder con su programa de asesoramiento.
- Comunidad
 - Esta función se refiere al conjunto de hoteles y de usuarios, así como de personal de e-lit que componen la red social como tal. La participación y cooperación de estos miembros posibilitan el buen funcionamiento de e-lit gradual y progresivamente potenciando su autodesarrollo.
- Cooperación
 - Esta función consiste en el trabajo común llevado a cabo por la comunidad hacia el desarrollo de e-lit. Así, los hoteles cooperan entre ellos con la comunicación de la que disponen, los usuarios igualmente, y e-lit coopera con los hoteles ofreciéndoles el servicio técnico.

Los compradores. Se incluyen a lo largo del eje todos los que ejercen la hostelería, así como los que participan de ella.

Las tecnologías. Representan las formas concretas de satisfacer las necesidades del consumidor (comunicación, comunidad y cooperación). E-lit utiliza como tecnologías las NTIC, que se contraponen a las Tecnologías Tradicionales de Comunicación.

b. Análisis del Macroentorno

En el análisis del *macroentorno*, el objetivo es la realización de un detallado examen de la situación y perspectivas no controladas por la empresa (factores económicos, sociales, políticos, culturales o tecnológicos) junto con otros factores, sobre los que puede ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata (público objetivo y grupos de interés, suministradores o proveedores, intermediarios y competencia).

Figura 2: El macroentorno



Fuente: Elaboración propia

El análisis del macroentorno va a dar como resultado un diagnóstico de la situación actual y futura, para localizar las amenazas y oportunidades que la empresa e-lit puede encontrar en el mercado. El nivel de análisis que se va a realizar va a ser a nivel nacional, puesto que la idea de la empresa es funcionar nacionalmente y después de estabilizarse, se considerará la opción de internacionalizar sus servicios.

MACROENTORNO TECNOLÓGICO

Una de las principales características del actual escenario tecnológico global, más allá de la evolución y mejora de las capacidades, es la interlocución e interoperabilidad de las redes de telecomunicaciones para permitir la prestación de múltiples y diversos servicios.

En relación a la Web, ésta ha evolucionado hacia la Web 2.0 (se explica más detalladamente en próximos párrafos) para permitir la participación en ella de los usuarios, por lo que deja de ser un instrumento de mera consulta, basándose en plataformas abiertas donde el software ya no está limitado a un solo dispositivo, sino que soporta múltiples sistemas. Las comunicaciones de banda ancha están desligando la ubicación del acceso a la información y la prestación de servicios de datos, facilitando su uso y haciendo que el acceso a la Web tienda a ser ubicuo: Internet Móvil. Los terminales, además de reducir sus costes, cada vez tienen mayores y mejores capacidades de procesamiento y pantallas mejoradas, por ello, e-lit estará también disponible para dispositivos móviles con todos sus servicios.

En cuanto al equipamiento tecnológico en los hogares, éste se encuentra cada vez más extendido, destacando aquellos que prestan servicios de ocio digital. En relación a aquellos que mayor evolución han tenido destaca el ordenador portátil.

El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas. Por ello las empresas deben estar pendientes de las nuevas tendencias.

Hay 4 pilares básicos que toda empresa debe tener en cuenta en el entorno tecnológico:

- **Cambios tecnológicos más rápidos.** Las empresas que no se mantengan al día en cuanto a los cambios tecnológicos pronto verán que sus productos quedan desfasados y dejarán pasar nuevos productos y oportunidades de mercado.

- **Oportunidades ilimitadas.** La única traba es que los nuevos productos que surjan de las tecnologías ahora en desarrollo deberán ser prácticos y no demasiado costosos.
- **Presupuestos elevados para la investigación y el desarrollo.** Este hecho provoca que las empresas se interesen más por resolver problemas científicos que por inventar nuevos productos vendibles, por ello se están integrando cada vez más las funciones del marketing dentro de las áreas de investigación y desarrollo.
- **Mayor cantidad de reglamentos.** Ante la creciente complejidad de los productos el público precisa saber si son seguros, con lo cual se suelen establecer controles sanitarios y de seguridad sobre los productos a fin de que no se entrañe peligro hacia el consumidor. Esto obliga a las empresas a adaptarse a los reglamentos de control de este tipo que se imponen a la hora de lanzar un producto al mercado.

En la actualidad, las personas y organizaciones disponen no sólo de capacidad para almacenar su propia información –capacidad de la que en mayor o menor grado ya disponían-, sino también de infotecnologías o Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para acceder a la información generada por los demás, así como para compartir de manera rápida, sencilla e inmediata aquella que consideren oportuna.

El cambio acaecido en la capacidad de acceso a la información ha desencadenado una serie de transformaciones sociales, dando pie a la modificación de los procesos y la forma de actuar, hecho que ha derivado en cambios en la propia forma de ser del individuo, sus valores y actitudes, llegando a transformar también la cultura y la propia sociedad, en un ciclo económico en el que la información y el conocimiento son pilares claves, incluso a la altura o por encima la industria productiva, debido en gran parte a los nuevos progresos en la tecnología y a la globalización económica.

Figura 3: Modelo de la sociedad de la Información



Fuente: Elaboración propia

A este estadio de desarrollo social se le denomina La Sociedad de la Información, caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y Administración Pública) para obtener y compartir cualquier información instantáneamente, con múltiples formatos desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera. Sin embargo, el alcance del presente proceso evolutivo, en vías de desarrollo, no finaliza en La sociedad de la Información, sino que se extiende hasta la bautizada como Sociedad del Conocimiento, culminación última del desarrollo social actual en el ámbito sociotecnológico, donde los individuos y la colectividad no sólo dispondrían de pleno acceso a una masa de datos indiferenciados, sino que tendrían capacidades para su análisis, selección, procesamiento, aprendizaje e interiorización.

Bajo los nuevos paradigmas, se produce la interacción de lo social –cómo y dónde se comunican y relacionan los individuos o colectividades- y lo tecnológico –nuevas capacidades, sistemas, plataformas, aplicaciones y servicios-, hecho que fomenta la influencia mutua del uno sobre el otro. En este escenario ha surgido la Web 2.0, término acuñado por la empresa editorial estadounidense O'Reilly Media, en el que la World Wide Web –Web originaria, y por tanto, Web 1.0 - adquiere una dimensión social con orientación hacia las personas, donde Internet deja de ser un instrumento para la mera consulta de contenidos multimedia en sus sitios y páginas, dando paso a una plataforma abierta construida sobre una arquitectura basada en la participación de los usuarios.

Así, las personas disponen de capacidades para la consulta, agregación y etiquetado de contenidos bajo su propio criterio, además de facilidades para crear los suyos propios, compartirlos e intercambiarlos. De esta manera, Internet se convierte en un espacio social con cabida para todos los agentes y grupos pertenecientes a la sociedad, capaz de dar soporte a las personas, formando parte de La Sociedad de la Información. Según O'Reilly los principios constitutivos de la Web 2.0 son 7:

- La Web como plataforma de trabajo con software gratuito y de libre distribución. Software que en múltiples casos dará soporte para la interacción y colaboración entre personas –software social-.
- El fortalecimiento de la inteligencia colectiva, transformando al usuario de un mero consumidor en un co-desarrollador en conjunción con otros colaboradores.
- El uso adecuado de las Bases de Datos es estratégico, gestionando adecuadamente la información que se obtiene del cliente y se almacena. El software por sí sólo carece de valor, que reside en el binomio software-datos denominado infoware.
- El fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software, ya que las aplicaciones que se ofrecen en la Web 2.0 se desarrollan con el objeto de sustituir a los productos de pago, abogando por una actualización permanente a través del método ensayo y error, aprendiendo del consumo de los usuarios. Así se mejora la herramienta de forma constante, sin coste alguno para el consumidor que no sea su colaboración, acelerando el proceso de mejoras a la aplicación, por lo que el concepto de actualizaciones bajo licencia carece de sentido.
- Los modelos de programación ligera en la búsqueda de la simplicidad y la fiabilidad en aplicaciones no centralizadas y escalables, con interfaces creativas, claras e intuitivas.
- El software inter-operable no limitado a un solo dispositivo, estando diseñado para ser soportado en múltiples plataformas (ordenadores, teléfonos móviles...).
- Las experiencias enriquecedoras de todo tipo para los usuarios.

Al igual que en el caso de La Sociedad de la Información, la Web 2.0 no es más que un estadio transitorio y evolutivo, por lo que ya se han acuñado términos como la Web 3.0 bajo los que se agrupan una serie de hipótesis evolutivas e innovaciones sobre la segunda versión.

En este escenario de partida, la conducta del individuo y su comportamiento dentro de un colectivo se ve influenciado por la propia tecnología. El área de estudio dedicada a analizar la influencia de los sistemas computacionales en el comportamiento social de las personas se denomina Social Computing (SC), término que recoge las consideraciones acerca de la dependencia de las prácticas sociales en relación a la interacción con dichos sistemas computacionales. Sus investigaciones se centran en estudiar la creación, recreación o modificación de convenciones y contextos sociales a través del uso de la tecnología y del software.

Dicho software, conocido como Social Software (SS), engloba programas que permiten a los usuarios interactuar y compartir datos entre ellos, normalmente a través de la Web, donde dichos usuarios pueden crear y publicar contenidos, unirse o formar grupos e intercambiar mensajes con otras personas. En consecuencia, dichos instrumentos dependen más de las convenciones sociales que de las propias características y funcionalidades del software para facilitar la interacción y la colaboración.

MACROENTORNO POLÍTICO – LEGAL

Las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él. El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.

Analizando el entorno político – legal de e-lit, se ha llegado a la conclusión de que las variables político – legales, pueden favorecer o incidir en la creación o crecimiento de la empresa a través de factores como:

- **La legislación**
 - Es prioritario tener en cuenta las normas legales actuales y en gestación, toda vez que establecen requisitos de oportunidad o de amenaza.
- **La estabilidad política**
 - La seguridad y la confianza generadas por la existencia de estabilidad política son importantes para la creación de empresas, para el sector empresarial y para la sociedad en general. Una buena estabilidad genera una mayor seguridad en las inversiones, tanto internas como externas.

Las leyes que afectan a e-lit directamente son sobre todo las que tienen que ver con protección de datos, comercio electrónico, marcas y propiedad intelectual.

- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal:** La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

- **Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico:** Es objeto de la presente Ley la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúen como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.
- **Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas:**
 - Se entiende por nombre comercial todo signo susceptible de representación gráfica que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.
 - En particular, podrán constituir nombres comerciales:
 - Los nombres patronímicos, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas.
 - Las denominaciones de fantasía.
 - Las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial.
 - Los anagramas y logotipos.
 - Las imágenes, figuras y dibujos.
 - Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.
 - Salvo disposición contraria prevista en este capítulo, serán de aplicación al nombre comercial, en la medida en que no sean incompatibles con su propia naturaleza, las normas de la presente Ley relativas a las marcas.

- **Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia:** La propiedad intelectual está integrada por derechos de carácter personal y patrimonial, que atribuyen al autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que las establecidas en la Ley.

MACROENTORNO ECONÓMICO

Por todos es de sobra conocida la actual crisis que afecta a las economías mundiales. De hecho, España es uno de los países más afectados de la Unión Europea. La gran mayoría de las familias se encuentran en una situación económica precaria y es por eso que ahora miran mucho más en qué gastan el dinero. La actividad turística no está considerada como un bien de primera necesidad, por lo que las ventas están disminuyendo considerablemente en este sector, y sobre todo en lo que a agencias de viajes se refiere. Los motores de reservas son muy utilizados actualmente, sobre todo porque ofrecen el mejor precio disponible en el mercado, por ello e-lit será muy utilizada considerando además con la diferenciación que la caracteriza como red social, además de poder comparar precios de hoteles online.

Como en el resto de Europa, e influido por la interrelación internacional y la mayor dependencia local de la financiación externa, el crecimiento económico local está experimentando un ajuste importante. La inestabilidad de los mercados y las constantes turbulencias también son dos de las principales características del entorno nacional, impactando en las acciones de las empresas. Los índices de confianza, tanto de consumidores como de empresarios, se han visto reducidos fruto de las dificultades y la incertidumbre, lo que fomenta una menor demanda de bienes de inversión por parte de las empresas (incluidas las dedicadas al sector TIC) derivada de unos mayores costes de financiación, que en un porcentaje relevante proviene del extranjero (España es el décimo país en inversión extranjera de la UE), dado que la economía nacional requiere un 9'5% del PIB en financiación exterior [INE, 2008]. El ritmo de crecimiento de empresas disminuye y el de las disueltas aumenta en relación a 2007.

Según un artículo publicado el 12 de junio de 2012 en la web de la asociación de internautas, Internet aporta 23.400 millones de euros al PIB de la economía española.

“En el último año Internet aportó al PIB nacional más de 23.400 millones de euros de forma directa, cifra que puede llegar a alcanzar los 63.000 millones de euros en los próximos 3 años. Así lo asegura un estudio de la franquicia WSI, experta en consultoría estratégica en marketing de Internet con más de 1.000 centros por todo el mundo.

Otros resultados apuntan a que el comercio electrónico, que ocupa el tercer puesto en Europa, alcanzó una cifra de negocio en España de más de 157 mil millones de euros durante el pasado año, y se espera que este año siga aumentando. Los consumidores gastaron por esta vía más de 38 mil millones de euros en productos consultados previamente por Internet. El 63% de los usuarios que tiene una tablet ha comprado a través de su dispositivo. Por otro lado, el 31% que dispone de un Smartphone lo utiliza para comprar. El ordenador, de momento, sigue siendo el rey del e-commerce, ya que el 83% de los consumidores ha comprado a través de su portátil o el ordenador de sobremesa.

Estas cifras revelan la importancia que tiene plantear una buena estrategia en Internet no sólo para las grandes empresas sino especialmente para las pymes. “Todas las cifras indican que los hábitos de consumo han cambiado y el consumo de los productos y la rentabilidad de las empresas dependen cada vez más de la presencia digital que éstas tengan: Web, redes sociales, móvil, etc.”, asegura Noemí Medina, directora de Expansión de WSI España. Entre las pymes de menos de 10 empleados, sólo el 24% tiene página web, y de éstas el 7% dispone de tienda online. Un dato que permite el desarrollo del mercado a corto plazo ya que según los estudios de WSI, las empresas que incorporan Internet a su actividad, experimentan un desarrollo de su negocio y ventas de un 67%. Si esta actividad se amplía al ámbito del comercio electrónico, dos de cada tres empresas declaran aumentar su porcentaje de ventas a nivel local, nacional e incluso internacional.”

A continuación se realizará un análisis metódico y conceptual del turismo, conociendo así las particularidades económicas del sector del turismo así como las limitaciones o ventajas que podría tener e-lit conociendo dichos datos.

PIB TURÍSTICO

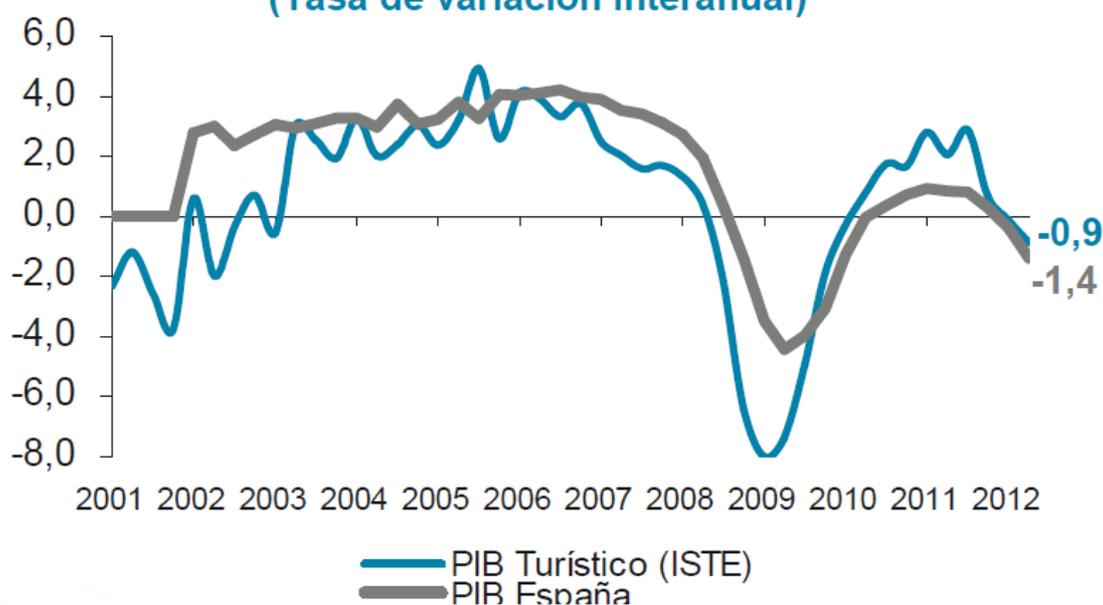
La actividad turística en España ha continuado perdiendo fuelle durante el segundo trimestre de 2012. En los meses de abril, mayo y junio, el PIB turístico ha comenzado a desacelerarse progresivamente a un ritmo del -0,9% interanual.

Esta evolución del PIB se explica principalmente por la intensificación en los ritmos de caída del consumo turístico de los españoles y el menor empuje de la demanda extranjera, por la recuperación de los países del Mediterráneo Oriental, en un contexto de elevada incertidumbre económica y financiera en España y el resto de Europa.

- El PIB Turístico registra un descenso interanual del -0,9% en los meses de abril, mayo y junio de 2012, si bien reflejando un desempeño mejor que el resto de la economía española, para la que los analistas estiman un caída del -1,4% en este mismo segundo trimestre.

Gráfica 1: Comparación ISTE / PIB.

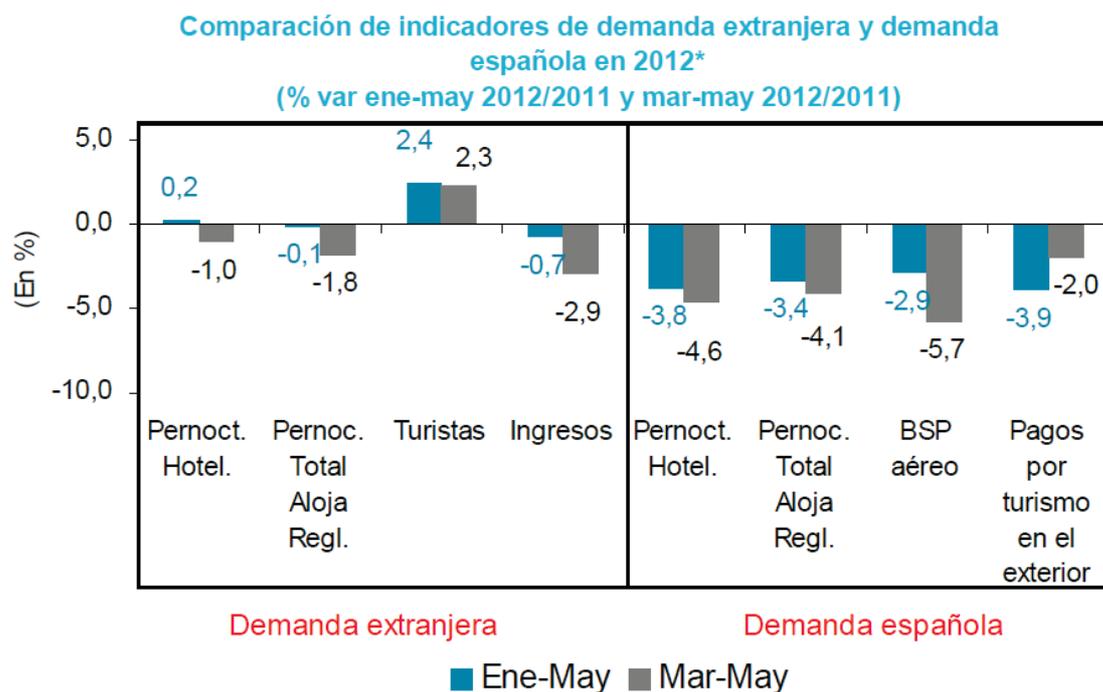
Dinámica comparada del ISTE (PIB Turístico) y del PIB de España. Años 2001-2012 (Tasa de variación interanual)



Fuente: exceltur.org (2012)

- Todos los indicadores de demanda tanto del mercado extranjero, como del español se han comportado algo peor en este segundo trimestre de 2012, respecto al comienzo del año.

Gráfica 2: Comparación de demanda



(*) Datos de ingresos de extranjeros y pagos exteriores de españoles hasta abril.

Fuente: exceltur.org (2012)

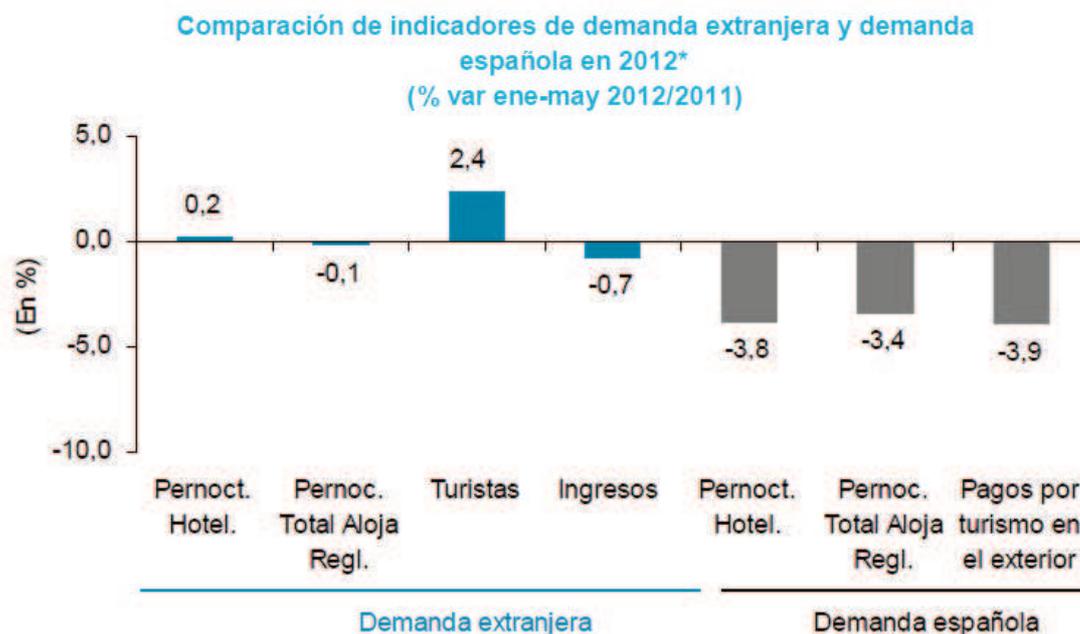
DEMANDA TURÍSTICA

El turismo extranjero continua siendo el principal sostén del sector turístico español, incluso registrando en lo que llevamos de año volúmenes de afluencia, que no de gasto, algo por encima de los alcanzados en la atípica y muy positiva temporada de 2011.

Mientras, la demanda española mantiene una tendencia contractiva, condicionando los resultados de las empresas, subsectores y destinos más dependientes del comportamiento de ese mercado.

- Todos los indicadores de demanda española se sitúan en valores negativos en el acumulado de enero a mayo de 2012 con descensos superiores al 3,0%, mientras los de demanda extranjera consiguen mantenerse en los positivos registros de 2011.
- Sólo los ingresos por turismo extranjero del Banco de España caen con datos hasta abril, aunque el buen comportamiento de mayo debería equilibrar esta situación.

Gráfica 3: Comparación de indicadores de demanda



(*) Datos de ingresos de extranjeros y pagos exteriores de españoles hasta abril.
Fuente: elaborado por Exceltur a partir INE, Banco de España, IE

Fuente: exceltur.org (2012)

El mayor mercado para las empresas turísticas españolas, el nacional, ha intensificado su caída en los meses de primavera, como consecuencia de la pérdida de renta disponible para el gasto y la contracción del consumo por motivo precaución, ante las incertidumbres varias de carácter laboral y las generadas por la situación económica de España y las medidas anunciadas para paliarla.

- La contracción del consumo turístico de los españoles se manifiesta en todos los indicadores disponibles, que han intensificado ligeramente su descenso durante los meses del segundo trimestre.

Gráfica 4: Indicadores de volumen de demanda española

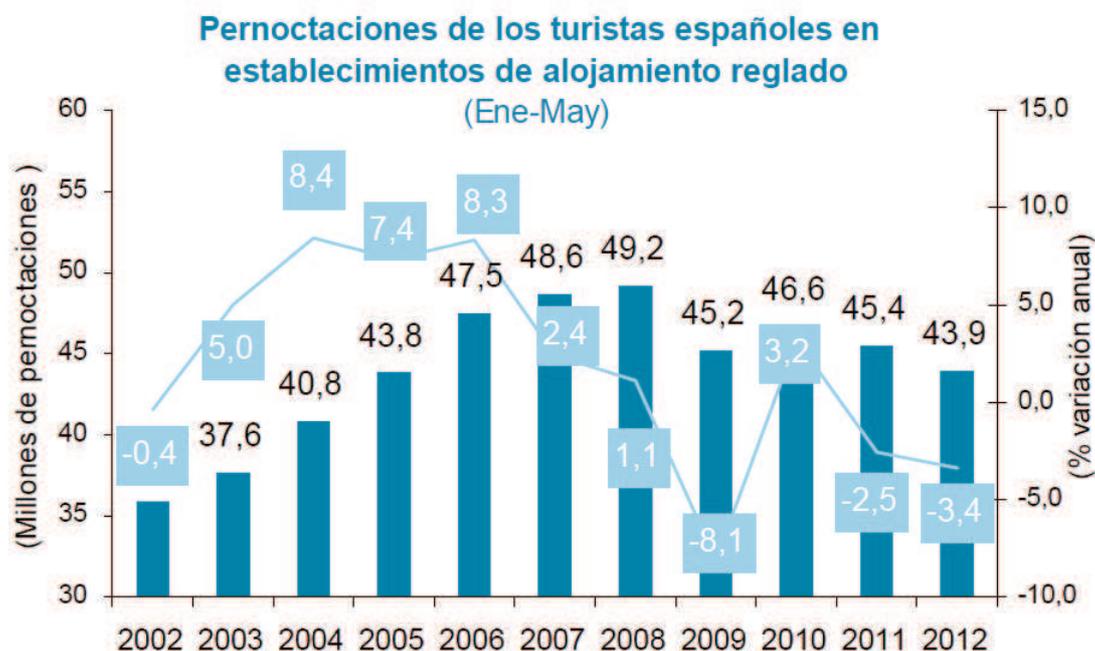


Fuente: Elaborado por Exceltur a partir de EOH, EOTR, EOAP; EOAC, , INE.

Fuente: exceltur.org (2012)

- Los volúmenes de demanda interna en los alojamiento reglados españoles se sitúa en el acumulado de los cinco primeros meses de 2012 en los niveles del año 2005.

Gráfica 5: Pernoctaciones de los turistas

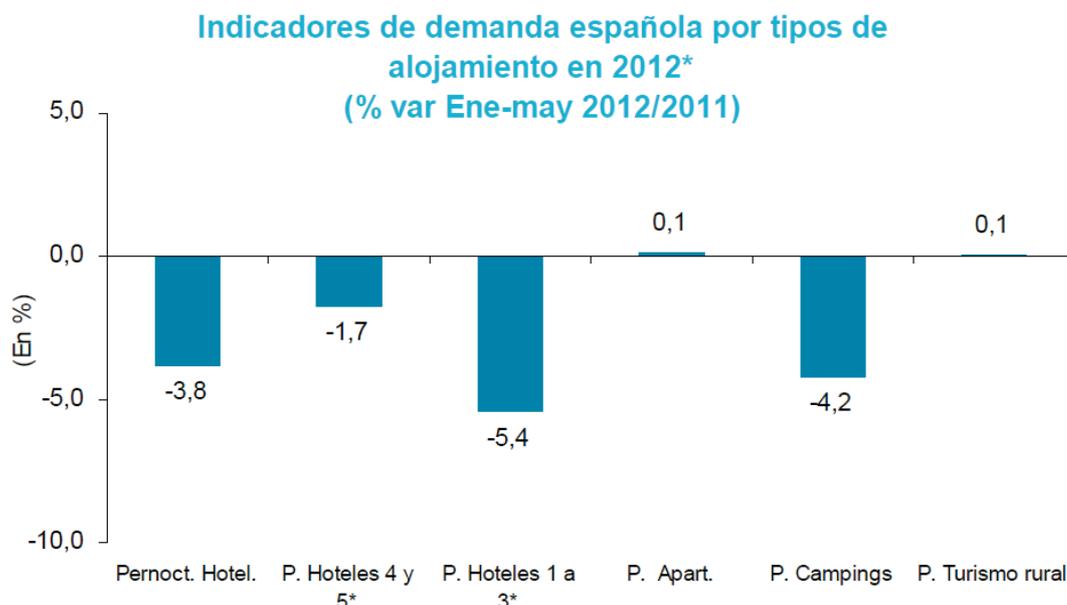


Fuente: Elaborado por Exceltur a partir de EOH, EOAP, EOAC, EOTR del INE

Fuente: exceltur.org (2012)

Los españoles han viajado menos, con estancias más cortas y con presupuestos más bajos, optando por los servicios de menor coste y concentrando sus viajes en los momentos tradicionales de sus vacaciones. Dentro de esta tendencia generalizada para todos los estratos de población, los mayores descensos en la demanda se concentran en los servicios de los estratos de población de menor renta, que coincide con aquellos que más están sufriendo la pérdida de poder adquisitivo. Las mayores caídas en los indicadores de demanda española en lo que llevamos de año se producen en los hoteles de menor categoría (-5,4% en los de 1 a 3 estrellas) y en los campings (-4,2%), además de en los viajes interiores en avión (-12,5% los pasajeros y -17,3% el BSP), mientras crecen ligeramente los realizados en tren (+1,3%).

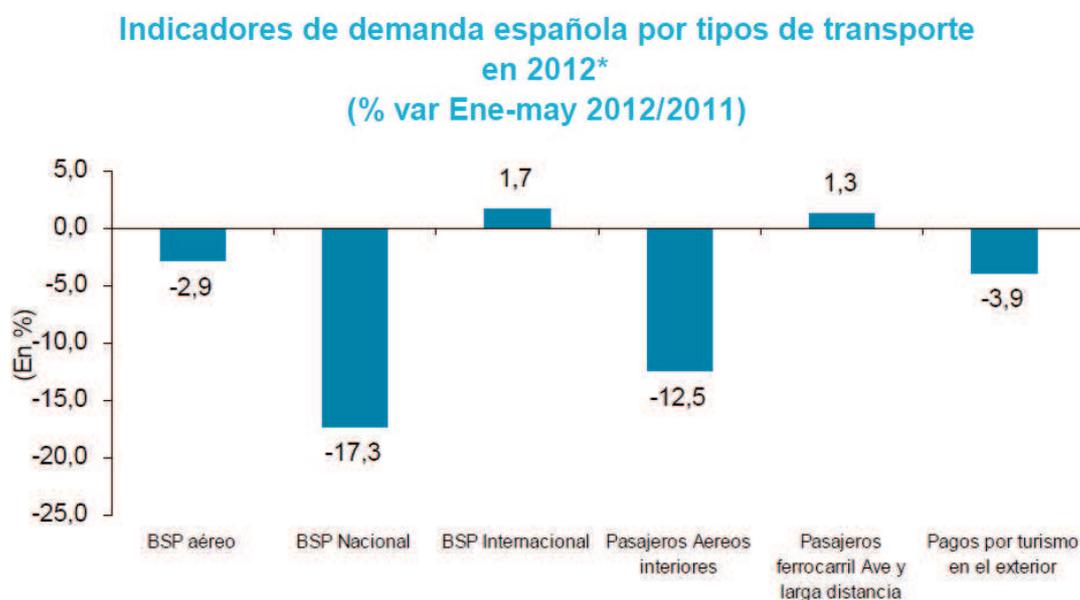
Gráfica 6: Indicadores de demanda por tipos de alojamiento



Fuente: Elaborado por Exceltur a partir Encuestas Ocupación (INE),

Fuente: exceltur.org (2012)

Gráfica 7: Indicadores de demanda por tipos de transporte



Fuente: Elaborado por Exceltur a partir Encuestas Ocupación (INE), Banco de España, IET

(*) Datos de pasajeros y de pagos por turismo en el exterior hasta el mes de abril

Fuente: exceltur.org (2012)

MACROENTORNO SOCIO – CULTURAL

España es el quinto país más poblado en la Unión Europea (UE), con más de 46,1 millones de habitantes y una densidad de población de 91,2 habitantes/km², y el tercero con mayor tasa de crecimiento de la población [INE, 2009]. La nación española ocupa también el tercer lugar en cuanto a tasa de migración y es el que ha recibido mayor número de inmigrantes de la UE en los últimos años, donde el 9,93% de la población era de nacionalidad extranjera a principios de 2008 [INE, 2009], lo que supone una oportunidad para la oferta de productos digitales segmentados y orientados a este target. En relación a la población empadronada, el número de españoles experimentó en 2007 un aumento neto del 0,3% mientras que el de extranjeros lo hizo en un 9,1% [INE, 2009]. Por sexos, España mantiene proporciones similares, con un 49,4% de hombres y un 50,6% de mujeres [Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2009].

Gráfica 8: La población

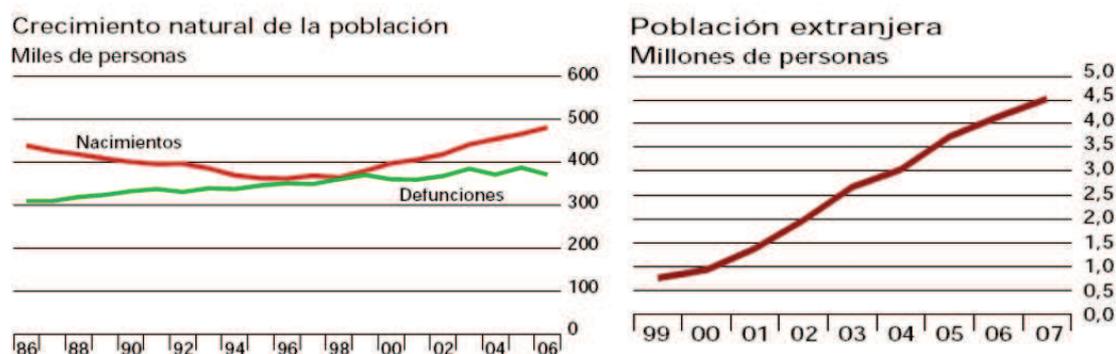


Figura 5.1: Esperanza de vida en España [D.D. Management Solutions, 2007].

Figura 5.2: Evolución de la población extranjera en España [D.D. INE, 2008].

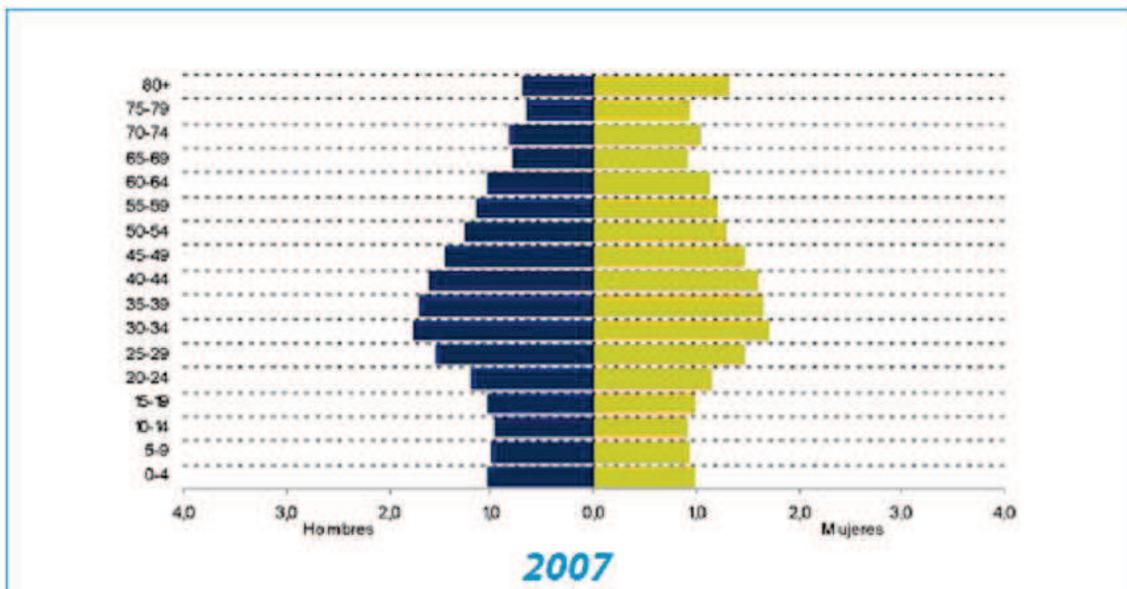
Fuente: INE (2007-2008)

El saldo vegetativo (diferencia entre número de nacimientos y defunciones) crece a un ritmo del 41,1% anual en 2007, fruto del incremento de la natalidad, con una tasa bruta de en torno a 11 nacimientos por cada 1.000 habitantes. Esto supone una media de 1,28 hijos por mujer, en aumento desde 1998 gracias en gran medida a la contribución de las madres extranjeras, y el descenso de la tasa de mortalidad, con una tasa de 8,43 defunciones por cada 1.000 habitantes [INE]. La esperanza de vida alcanza los 83,7 años para las mujeres y los 77,2 años para los hombres, cifras que sitúan a España entre los países europeos con mayor esperanza de vida y confirman la tendencia creciente.

En este sentido se espera que para 2050 la esperanza media de vida sea de 84 años [Management Solutions], por lo que las tecnologías tienen un relevante papel asistencial a desempeñar en el futuro.

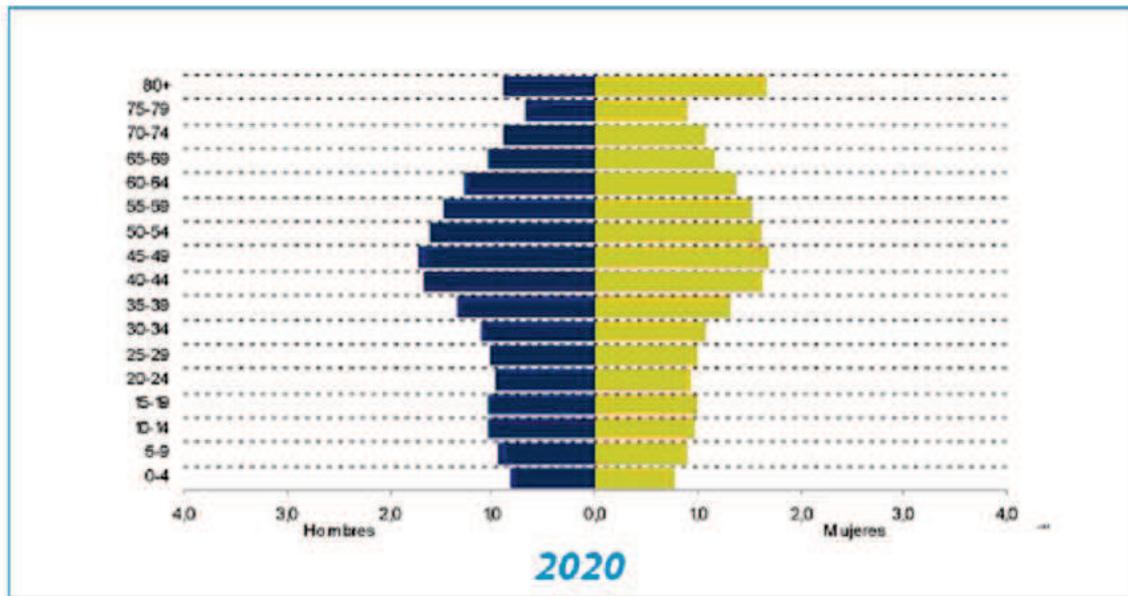
El grueso de la población española (el 69%) se sitúa entre los 15 y 65 años, donde la pirámide de población está desequilibrada dado que el aumento de la esperanza de vida y la limitada natalidad, pese al apuntado incremento del 3,6% anual desde 2006, provocan el envejecimiento paulatino de dicha población [Management Solutions, 2007], estimándose que en 2020 el 13% de la población será mayor de 80 años frente al 4,8% actual. El número de matrimonios desciende un 0,8% anual y se incrementan los divorcios, que oscilan en torno a una media de 120.000 anuales, además del número de hogares unipersonales y monoparentales. De esta manera, se denota la simplicidad que debe tomar nuestra red social para facilitar el uso de los individuos y así se acostumbren a utilizarlo de tal manera que si para 2020 hay mayor población mayor de 80 años, estos utilizarán sin ningún problema e-lit.

Gráfica 9: Pirámide poblacional 2007



Fuente: INE (2007)

Gráfica 10: Pirámide poblacional 2020



Fuente: INE (2007)

En este escenario, el 33% de la población española reside en municipios de menos de 20.000 habitantes, mientras otro tercio lo hace en capitales de provincia, lideradas por Madrid con 3,2 millones de habitantes en la ciudad. El colectivo de los jóvenes españoles se emancipa más tarde que la media europea, únicamente el 13% de las personas entre 18 y 24 años lo está, porcentaje que se eleva al 47% en el tramo de edad de entre los 25 y los 29 años. Este hecho se debe en gran parte al precio de la vivienda en España y a su reducida capacidad adquisitiva, fruto de la temporalidad y escasa retribución de los trabajos que desempeñan. La ausencia de independencia es otra más de las razones por las que la socialización requiere de las TIC, sobre todo en el segmento de menos de 25 años, que de por sí es el público objetivo actual de las redes sociales.

c. Análisis del Microentorno

En el análisis del microentorno, se pretende examinar detalladamente y en profundidad, cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa, con objeto de identificar los puntos fuertes y débiles que existen en su estructura, instrumentos, funcionamiento y organización. Se analiza, a través de estos, el sistema de la organización, relacionando este parámetro con el ambiente externo y considerando que la realidad es un macro-sistema compuesto de varios micro-sistemas, relacionados e interdependientes entre sí.

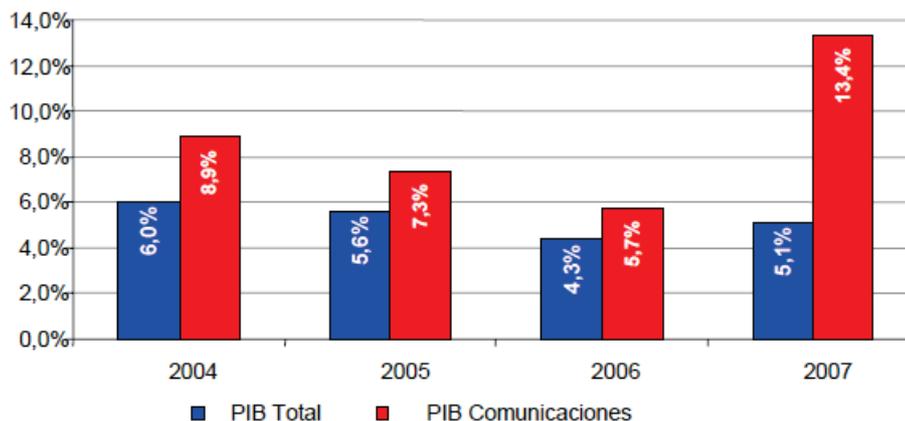
i. Análisis del sector y la competencia

La situación económica descrita en el análisis precedente, ha tenido una influencia moderada en la industria de las telecomunicaciones, como consecuencia natural del ajuste en la economía, en el consumo y los hábitos sociales en las intervenciones gubernamentales y en las estrategias de despliegue de infraestructuras y lanzamiento de nuevos productos al mercado.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

- Altas tasas de crecimiento a nivel general.
- Las alzas logran compensar las caídas de servicios como la telefonía fija y larga distancia.
- ¿Razones del crecimiento?
 - Altas tasas de crecimiento de las conexiones a Internet y telefonía móvil.
 - Marcado por las intensas campañas de marketing.

Gráfica 11: Evolución del PIB del sector de las telecomunicaciones (Julio 2008)



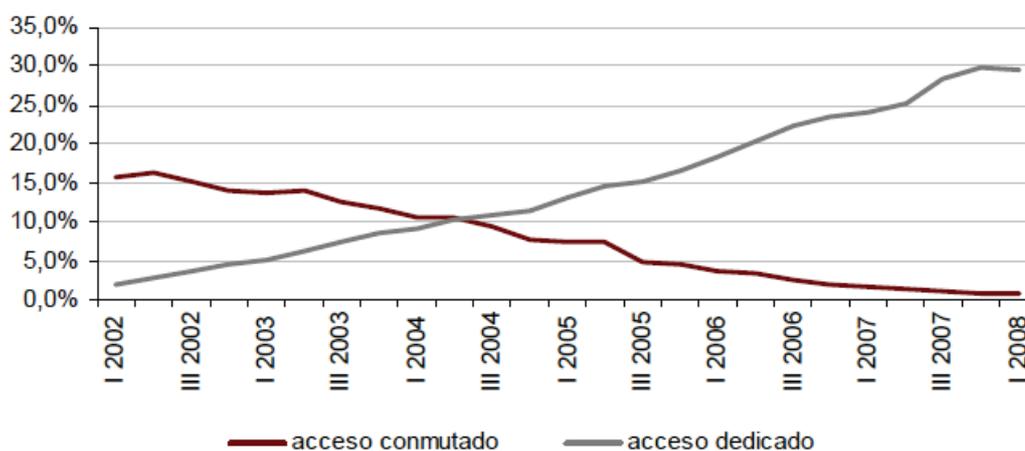
Fuente: www.brechadigital.cl (2008)

La situación de la economía, la reducción en el consumo y los hábitos sociales fomentan que el ocio digital gratuito sustituya a prácticas de entretenimiento clásicas, como asistir al cine o teatro, hecho que beneficia a las Web 2.0, incluida e-lit.

Gráfica 12: Penetración de Internet por tipo de acceso (Julio 2008)

Penetración de internet por tipo de acceso

(% de hogares)



Fuente: www.brechadigital.cl (2008)

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Antes de que el programador web comience a trabajar en el proyecto *e-lit*, es muy útil analizar las webs de empresas del sector o de sectores afines que nos aporten ideas para el nuevo proyecto web. Si hay una herramienta útil para conocer lo que hace la competencia, ésta es Internet. Todo está al alcance de unos cuantos clicks; sólo hay que saber buscar, seleccionar buenas webs y analizar con detalle sus contenidos. Es lo que se denomina *benchmarking* (aprender de la competencia comparándose con ella), que en el mundo de Internet cobra todo su valor y que será de enorme utilidad para transmitir al consultor informático cómo se quiere desarrollar la Web. A la hora de analizar las webs de los competidores conviene apuntar alto, es decir, elegir empresas que tengan mayor tamaño e imagen de marca que la nuestra, e incluso las líderes del mercado.

Para el análisis de la competencia, he elegido BlueHouse o LotusLive como competidor de forma puesto que es una red social dirigida a empresas, es decir, el mismo tema del que trata este trabajo pero globalmente.

Así, es un caso de éxito puesto que uno de sus pilares fundamentales es generar dinámicas de cambio en los clientes de cada empresa que forme parte de ésta, entendiéndolo como un hecho natural que se ha de administrar y que, bien gestionado, hace que las empresas evolucionen constantemente. Y, puesto que para los hoteles los clientes son la base de sus ganancias, me ha parecido un caso muy interesante para analizar. Como competidores genéricos analizaremos Facebook y Twitter por tratarse de las redes sociales que más en auge están actualmente; y en lo que a competencia categórica se refiere, analizaremos globalmente las intranets de las empresas que están especializadas para empleados.

BLUEHOUSE O LOTUSLIVE

- Definición

Bluehouse es una red social destinada a empresas presentada por IBM. Por el momento, está a prueba y es gratuita pero, más adelante, las empresas que decidan utilizarla deberán abonar cierta cantidad de dinero que aún no ha sido publicada. Será como un Facebook para empresas, desaparecerán las herramientas poco favorables para el caso de las empresas y aparecerán otras nuevas como puede ser el caso de las herramientas de colaboración que permite que empresas de todo tipo puedan realizar reuniones, debates, compartir documentos y demás, sin tener que acudir a las alternativas del mundo real, que a veces implican costos altos para cuestiones poco importantes (como viajar para reunirse solamente por unas horas).

Por otra parte, destaca que las reuniones que se pueden realizar a través de Bluehouse, no están limitadas a la misma red, sino que cualquiera que se quiera unir puede hacerlo. Sería como un espacio de reuniones abierto a todas las empresas que lo desearan.



BlueHouse salió al mercado interactivo en Octubre de 2008, tras esto, salió un artículo en eWeek.com en enero de 2009 en el que publicaban que BlueHouse de IBM se convertía en LotusLive.

- Mecanismos que utiliza BlueHouse o LotusLive
 - Comunidades en línea.
 - Reuniones en línea.
 - Documentar y compartir contactos para ayudar a las empresas a comunicar con otros negocios.
 - Protección de datos.
 - Lotus Same Time Unyte (conferencias por Internet).
 - Telelogic Focal Point (compartir información entre la gestión de proyectos, ingeniería, marketing y otros equipos).

- Apariencia de LotusLive
 - Mi empresa
 - Acerca de “mi empresa”. [Editar información]
 - Personas. [Gestionar directorio]
 - Archivos de empresa. [Nombre / Compartido con / Compartido con]
 - Mis archivos. [Nombre / Creador / Compartido con]
 - Mi panel de instrumentos
 - Reuniones.
 - Albergar reunión.
 - Unirse.
 - Solicitar contraseña.
 - Generar informe de reunión.
 - Su URL de reunión: _____
 - Canal de información de noticias.

→ Aplicaciones de LotusLive

- Comunidades.
- Actividades.
- Archivos.
- Formularios.
- Gráficas.
- Eventos.
- Reuniones.
- Descarga y configuración.
- LotusLive Labs.

→ Aplicaciones integradas

- Salesforce

Permite que un usuario saque partido de LotusLive Meetings, Files y Activities desde un separador LotusLive, justo en el entorno de Salesforce. Desde dentro de un registro de “oportunidad” de ventas de Salesforce, un usuario puede iniciar una reunión de LotusLive y enviar invitaciones desde sus contactos de ventas, así como acceder y compartir archivos almacenados en LotusLive.

- Skype

Es una solución de VoIP (voz sobre IP) basada en Internet que proporciona llamadas gratuitas de vídeo y voz entre usuarios de Skype, y llamadas a bajo coste a teléfonos móviles y fijos. La integración con Skype aporta VoIP a la comunidad de LotusLive para que pueda utilizar sus contactos de Skype y colaborar en tiempo real sin tener que desconectarse de LotusLive. Además, se puede utilizar el crédito de SkypeOut para disfrutar de llamadas a bajo coste por Internet desde dentro de LotusLive.

- Silanis e – SignLive

Es la oferta de servicios de firma electrónica en línea que permite a los usuarios revisar, modificar y firmar electrónicamente documentos en un entorno seguro, compatible y colaborativo. Consiste en dos servicios:

E – SignDoc: Se integra con LotusLive Files para ofrecer un método transparente para que los suscriptores firmen documentos de Lotus Symphony, PDF o Microsoft Word. Permite que diversos suscriptores de LotusLive firmen electrónicamente un documento a la vez.

E – SignRoom: Se integra de forma transparente con LotusLive Activities y permite que varios suscriptores de LotusLive firmen electrónicamente diversos documentos.

- Tungle – me

Es una aplicación de planificación basada en red que se conecta con la agenda, justo desde el panel de instrumentos de LotusLive. Permite planificar fácilmente reuniones dentro o fuera de la organización de la empresa. Elimine reservas dobles, evite errores de huso horario y fije las reuniones rápidamente sin necesidad de darle vueltas a una hora conveniente.

- Vondle – Live

Es una aplicación basada en red integrada con LotusLive que permite ver y anotar documentos justo desde el navegador, sin tener que descargarlos. Permite colaborar fácilmente sin gastar dinero en software de propietario. Como no necesita poseer el software para acceder a los documentos, puede básicamente invitar a cualquiera a revisar su trabajo. Incluso los grandes archivos se pueden ver en segundos, lo que hace la colaboración más cómoda que nunca. Da soporte a más de 70 tipos de archivo, entre ellos, Lotus Symphony, Microsoft Word y formatos de especialista como CAD, lo que le permite trabajar en casi cualquier documento, desde cualquier lugar.

- Ariba Discovery

Con una sola pulsación, Ariba Discovery proporciona acceso instantáneo a una red global de vendedores dentro de su aplicación LotusLive.

Es un servicio gratuito y fácil de usar que le proporciona acceso a más de 300.000 vendedores, y cubre más de 400 categorías de artículos. Con LotusLive puede planificar reuniones en línea, crear reuniones electrónicas, conversaciones, compartir documentos y colaborar con vendedores, acelerar las comunicaciones así como la toma de decisiones. Al usar Ariba Discovery con LotusLive puede encontrar y colaborar de forma más efectiva con sus socios comerciales.

- Sugar CRM

Es una solución obligatoria para cualquier profesional de ventas, marketing y soporte al cliente que necesite interactuar y colaborar con sus clientes y/o posibles clientes como parte del proceso de relación con el cliente.

Ofrece una solución completamente integrada para la gestión de relaciones con el cliente y la colaboración en línea que simplifica el trabajo con clientes o posibles clientes durante la generación de contactos, los procesos relacionados con efectivos y la resolución de problemas.

- eXpresso

Proporciona colaboración de documentos basada en la nube para los archivos que su empresa comparte dentro de LotusLive.

Permite a los empleados abrir, crear o editar archivos compartidos sin salir de LotusLive y sin tener que descargar y/o subir versiones nuevas. Ya no tiene que preocuparse por quién tiene el archivo abierto, quién está haciendo cambios o si está accediendo a la versión más reciente.

- TeamPoint

Es una aplicación basada en red integrada con LotusLive que le permite gestionar la compatibilidad en su compañía. Permite gestionar el proceso de creación, aprobación y publicación de políticas y procedimientos de manera compatible con el reglamento financiero, el derecho laboral, y las leyes de salud y seguridad, así como estándares como la ISO 9001.

Gracias a la integración con las herramientas de colaboración de LotusLive, ahora puede compartir sus documentos con las personas que desee y mantener el control de los mismos utilizando el Módulo de auditoría.

→ Foros de soporte

- Inicio de foros de soporte
- Reuniones
- Actividades
- Archivos
- Formularios
- Gráficas
- Mensajería instantánea

→ Almacenamiento

- 1.024 MB
 - Correo
 - Agenda
 - Día.
 - Semana.
 - Mes.
 - Personas
 - Contactos.
 - Comunidades.
 - Directorio de “mi empresa”.
 - Mi perfil.
- ¿Cuál es el contexto específico en el que tiene lugar?
 - Fundamentos de organización de empresas
 - Para poder crear una red social para empresas o un “Facebook para los negocios” como lo llaman en ciertos artículos, es muy importante tener conocimientos previos del funcionamiento de las empresas.
 - Gestión y dirección de empresas turísticas
 - Y, porque todas las empresas no son iguales, los conocimientos de los conceptos de gestión y dirección de empresas turísticas deben estar perfectamente interiorizados para saber cuál es la demanda de este tipo de empresas con respecto a las redes sociales. Aun así, en este caso es una red social global y dirigida a todo tipo de empresas.

- ¿Cuáles son las preguntas para el análisis?

- ¿A quién va dirigido?

La información que se encuentra disponible sobre BlueHouse o LotusLive en Internet no es muy amplia, se trata en mayor parte de diferentes artículos que se publicaron cuando BlueHouse salió a la luz, en los cuales se describe muy por encima las aplicaciones que tiene y para qué sirven, y también dicen a quién está dirigida esta red social: a empresarios. Sea cual sea el tipo de negocio en el que se esté trabajando, está dirigido a empresarios y, añadiendo o quitando aplicaciones concretas se adapta a las necesidades que tenga cada uno.

- ¿Qué es un empresario?

El empresario es aquella persona que de forma individual o colegiada, fija los objetivos y toman las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asumen responsabilidad tanto comercial como legal frente al exterior.

El término generalmente se aplica tanto a las altas capas de gerencia -los llamados directores ejecutivos como a los miembros del consejo de administración o junta de directores, o a algunos accionistas (generalmente "accionistas mayoritarios" o aquellos que poseen múltiples inversiones) y, más generalmente, a los propietarios de empresas de cualquier tamaño.

Con todo esto, vemos que el término empresario es muy amplio, y que cubre muy diversas ramas de los distintos tipos de negocios existentes en el mundo. Puede haber tantos tipos de empresarios en el mundo como gotas de agua en el océano, por lo tanto, el público objetivo de la red social BlueHouse o LotusLive no está nada bien definido.

- ¿Cómo se ha hecho BlueHouse o LotusLive?

Para crear BlueHouse o LotusLive, el personal de IBM que ha querido dirigirse al amplio mercado de los empresarios, tuvo en cuenta todas las cualidades que tienen éstos en común para escoger las aplicaciones que serían adecuadas para el trabajo de dichos empresarios.

- ¿Por qué se ha hecho BlueHouse o LotusLive?

Visto el éxito generalizado que han tenido las redes sociales en la sociedad actual, hubiera sido un pecado no aprovechar este empujón para beneficio de las empresas. En este caso, sería tanto el beneficio de IBM (la empresa creadora de esta red social) así como el de aquellas empresas que quisieran formar parte de BlueHouse o LotusLive, mejorando así el funcionamiento interno de la empresa y las relaciones con otras empresas y clientes.

El que BlueHouse o LotusLive avance de una fase de proceso a otra o no lo haga, o las condiciones en que ello se produzca, dependen siempre de las decisiones que se adopten.

Los criterios básicos para tomar decisiones son los siguientes:

1. Impacto en la satisfacción y expectativas del cliente.
 - a. Criterios a tener en cuenta: calidad, coste y plazo.
2. Impacto en el rendimiento interno.
 - a. Criterios a tener en cuenta: eficacia y eficiencia.

El valor de la empresa se genera con la activación de las relaciones entre personas aunque, también en gran medida, el valor se aporta cuando esas personas toman decisiones en base a su conocimiento.

FACEBOOK

Facebook es un sitio web de redes sociales. Fue creado originalmente para estudiantes de la universidad de Harvard, pero ha sido abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica.

Facebook se ha convertido en una plataforma sobre la que terceros pueden desarrollar aplicaciones y hacer negocio a partir de la red social.

Servicios que ofrece:

- Lista de amigos: En ella el usuario puede agregar a cualquier persona que conozca y esté registrada, siempre que acepte su invitación. En Facebook se pueden localizar amigos con quienes se perdió el contacto o agregar otros nuevos con quienes intercambiar fotos o mensajes. Para ello, el servidor de Facebook posee herramientas de búsqueda y de sugerencia de amigos.
- Grupos y páginas: Se trata de reunir personas con intereses comunes. En los grupos se pueden añadir fotos, vídeos, mensajes, etc. Las páginas, se crean con fines específicos y a diferencia de los grupos no contienen foros de discusión, ya que están encaminadas hacia marcas o personajes específicos y no hacia ningún tipo de convocatoria.
- Muro: Es un espacio en cada perfil de usuario que permite que los amigos escriban mensajes para que el usuario los vea. Sólo es visible para usuarios registrados. Permite ingresar imágenes y poner cualquier tipo de logotipos en tu publicación. Una mejora llamada supermuro permite incrustar animaciones flash, etc.
- Fotos
- Regalos: Son pequeños íconos con un mensaje.
- Aplicaciones: Son pequeñas aplicaciones con las que puedes averiguar tu galleta de la suerte, quien es tu mejor amigo, descubrir cosas de tu personalidad...
- Juegos

Aún desde la posición de liderazgo que ocupa, Facebook afronta varios retos y amenazas derivados fundamentalmente del hecho de que su modelo de negocio todavía está desarrollándose. Debe ser capaz de gestionar de un modo efectivo su abrumador crecimiento, continuar dando respuesta adecuada a la evolución de los hábitos, tendencias y demandas de los usuarios, en particular aquellas asociadas a la seguridad y gestión de sus datos privados, y de afrontar la creciente competencia de empresas como Google y LinkedIn.

TWITTER

Twitter comenzó como un proyecto de investigación y desarrollo dentro de Obvious, LLC, un pequeño start-up de San Francisco durante marzo de 2006. El nombre original del producto era twtr, inspirado por Flickr. Al principio fue usado internamente por la compañía desarrolladora hasta que lo lanzó oficialmente al público en octubre del mismo año. El servicio rápidamente ganó adeptos, y en marzo de 2007 ganó el premio South by Southwest Web Award en la categoría de blog.

Twitter es un sitio web de microblogging que permite a sus usuarios enviar y leer microentradas de texto de una longitud máxima de 140 caracteres denominados tweets.

Usos:

- Seguimiento de eventos en directo
- Retransmisión de charlas y ponencias a las que poca gente tiene acceso
- Intercambio de opiniones durante un evento en el que la gente asiste como público
- Comentarios sobre películas
- Comentarios sobre debates retransmitidos por televisión
- Se está empezando a utilizar para realizar entrevistas

INTRANETS DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS PARA EMPLEADOS

Una intranet es un vehículo de comunicación interno e interno-externo.

Interno cuando su uso es limitado al ámbito exclusivo por parte de los trabajadores de su empresa.

Interno-externo cuando la intranet se convierte en un vehículo de colaboración de tú a tú con un cliente, partner o colaborador, por ejemplo para fomentar la venta conjunta de servicios complementarios entre dos empresas.

Los contenidos de la intranet pueden ser de diferente índole, no obstante es típico encontrar en una intranet aplicaciones específicas para el trabajador así como plantillas de documentos Microsoft Word, hojas de cálculo Excel para la creación de presupuestos, logotipos de la empresa para presentaciones, cartas etc. En definitiva, es un repositorio de documentos y herramientas prácticas para la labor diaria de la empresa.

La intranet se encuentra indicada en empresas de una gran envergadura o independientemente de su envergadura, si se trata de empresas deslocalizadas o que disponen de dos, tres o más puntos de venta, también es indicada cuando un grupo de autónomos que trabajan en las mismas obras de forma asidua, pero que no disponen de una oficina física donde compartir una "carpeta de documentos modelos o presupuestos"... En estos casos una intranet ayudará enormemente a colaborar entre ellos y a la unificación de criterios gracias a la gestión documental, tarificación unificada, etc.

Como hemos comentado con anterioridad una Intranet Externa, que bien podría llamarse "Extranet" aunque la Intranet pretende basarse en un concepto de comunicación de "tú a tú" y en cambio la Extranet de "yo a ti"

Vamos a ver algunos ejemplos de uso y aplicación de la intranet:

1. El comentado, un sistema de reporting para potenciar cooperación entre empresas.
2. Control de campañas donde los proveedores realizan directamente el reporte periódico de sus resultados, esto es especialmente útil cuando diferentes empresas o agencias controlan diferentes aspectos de la campaña.

El punto 2, es vital cuando no recurrimos una gran agencia o una agencia global para el control de campaña, esto en la práctica es óptimo, pues esa gran agencia por poco que podamos deberá ser la propia empresa, una gran agencia cubrirá los huecos y ocultará los ecos negativos del mercado en muchas ocasiones.

- ¿Qué herramientas podemos incorporar en nuestra intranet?
 - Gestor Documental

Es un lugar donde encontraremos desde "Plantilla de documentos" tipo "carta" a folletos sobre productos en formato PDF, información técnica de nuestros productos y servicios.

- Gestor de Identidad

Logotipos en todos sus sabores y medidas, sin olvidar jamás que el usuario/trabajador no sabe o no tiene Photoshop ni similares, si le damos el logo más grande de lo normal lo deformará resultando anticorporativo. Deberá encontrar el logo en diferentes medidas y con una explicación por modelo sobre sus posibles aplicaciones.

- Gestor de Contactos

Si la empresa es grande y son muchos los trabajadores, con una correcta gestión de contactos podremos conocer el teléfono directo o la extensión de aquel comercial de Las Palmas en cuestión de unos pocos segundos.

- Banco de Imágenes

Si en su empresa se precisan imágenes o fotografías para ilustrar presentaciones a clientes, convenciones o cualquier otro tipo de eventos probablemente se habrá dado cuenta que el buen gusto no es algo universal y podrá encontrarse presentaciones en grandes pantallas con algunas fotografías inapropiadas, por ello disponer de un banco de imágenes donde todos o determinados trabajadores puedan nutrir sus documentos de imágenes puede resultar vital, corporativo y apropiado.

- Gestor de eventos

Deje respirar un poco a su secretaria/o encargado de organizar y recibir las peticiones de asistencia a determinado evento gestionando de forma óptima y telemática a través de su intranet.

- Plan de acogida

El departamento de recursos humanos podrá desplegar su plan de acogida para nuevos empleados en su intranet.

- ii. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)

USUARIOS EN GENERAL

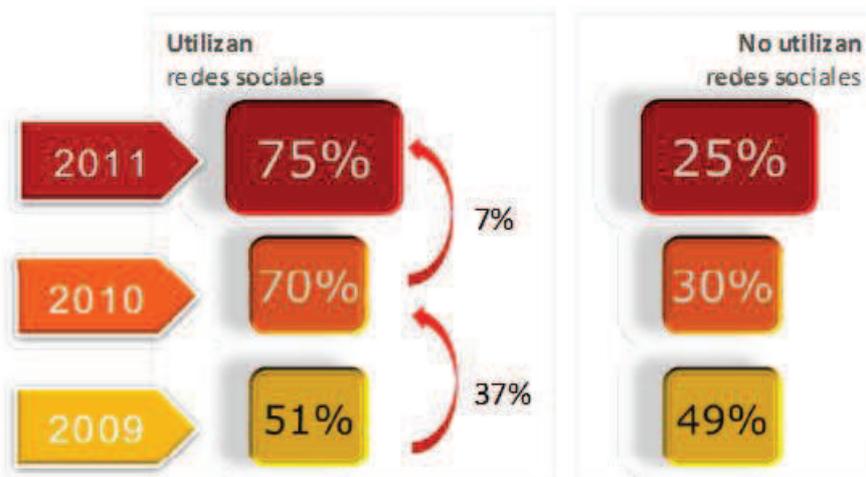
Para realizar esta investigación, la base ha sido el conocimiento de que gran parte de la población utiliza las redes sociales para socializarse e incluso para buscar intereses. Según una noticia del Facebook, de los 600 millones de usuarios que forman parte de esta red social, 12 millones de estos son españoles; esto es, uno de cada cuatro españoles es miembro activo de dicha comunidad. (www.facebooknoticias.com, 16/03/2011).

Por otra parte, un artículo publicado en el periódico "Público", habla de que las redes sociales no convencen a los españoles basándose en un Eurobarómetro hecho público por la Comisión Europea. "Sólo el 28% de los españoles participa en Webs de redes sociales como Facebook, Tuenti, MySpace y Twitter, por debajo de la media de la Unión Europea (35%). En concreto, España ocupa el puesto 22 entre los 27 países de la UE en cuanto a participación en redes sociales a través de Internet. Entre los usuarios de estas webs, el 29% se conecta todos los días o casi, el 32% lo hace dos o tres veces por semana, el 18% una vez por semana y el 7% dos o tres veces al mes. El 14% restante participa en las redes sociales todavía con menos frecuencia". (Europa Press, 13/10/2010).

Con respecto a las empresas, las encuestas también dicen que su participación en redes sociales es baja. Un artículo del 28 de febrero de 2011, en una página de pymes, habla del bajo porcentaje de las pymes en redes sociales. Tan sólo entre un 10% y 15% de las empresas usan el medio social para fomentar su actividad negocio; y esto se debe tanto a que no son conscientes de los beneficios posibles para la empresa formando parte de una red social, así como por desconfianza hacia éstas puesto que la empresa no puede controlarla. (Daniel López González, 28/02/2011).

El 75% de los individuos conectados en 2011 es usuario de redes sociales. Aunque ha habido un aumento con respecto al 2010, el crecimiento tiende a estabilizarse.

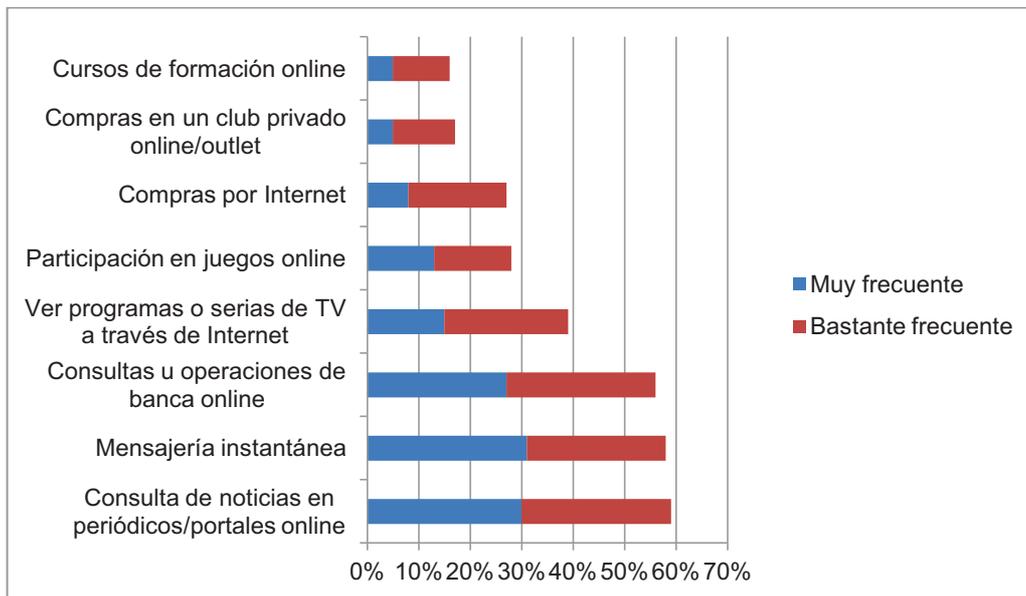
Figura 4: Porcentaje de uso de redes sociales



Fuente: www.slideshare.net (2011)

Los usuarios de redes sociales son más intensivos en la utilización de la red, pero destacan en: mensajería instantánea, visionado de programas de TV y juegos online.

Gráfica 13: Actividades en Internet 2011

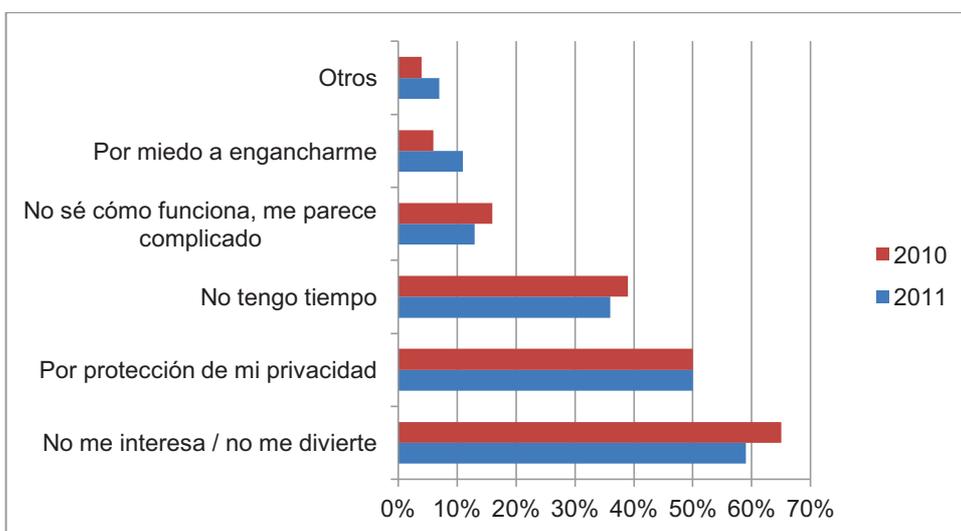


Fuente: www.slideshare.net (2011)

NO USUARIOS

La falta de interés general es el principal motivo para no registrarse (y aumenta con la edad), seguido por la protección de privacidad.

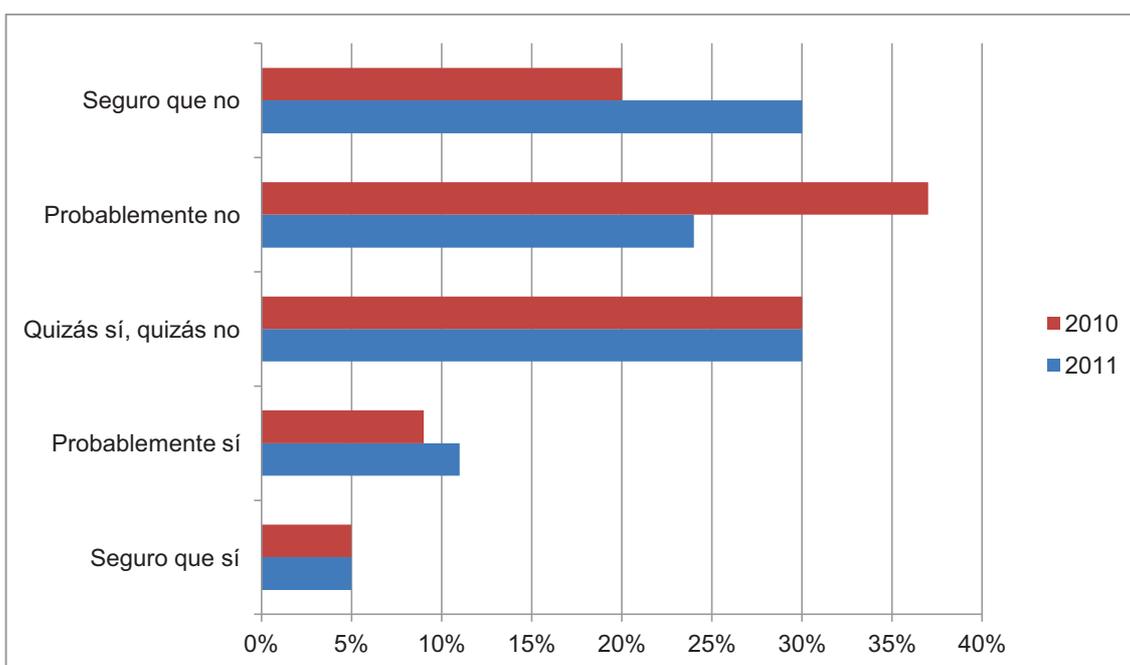
Gráfica 14: Motivos del no registro en ninguna red social



Fuente: www.slideshare.net (2011)

Los internautas que todavía no han entrado en las redes sociales tienen baja predisposición a hacerlo. Aún así, todavía hay margen de crecimiento en un 16% (Seguro que sí / Probablemente sí).

Gráfica 15: Registros futuros en los próximos 12 meses (Noviembre 2011)



Fuente: www.slideshare.net (2011)

EMPRESAS USUARIOS

En la revista Tecnohotel del 4º trimestre de 2010 (nº 447), se encuentra un artículo de Jerome Destors, que habla de la incorporación de los hoteles a las redes sociales y de la necesidad de adaptarse a las nuevas de tecnologías. Esa incorporación de los hoteles a las redes sociales es a redes sociales ya existentes utilizadas para la socialización de los usuarios (Facebook, Twitter, Youtube,...), no son específicas de hoteles. Este tema de investigación aún no ha sido tratado.

Los sistemas tecnológicos que mueven el sector hotelero aún tienen que seguir evolucionando. Aún está en duda el sistema de seguridad y de privacidad de las redes sociales, y esto, es algo que una empresa no se puede permitir.

Los hoteles, no dejan de ser empresas, y por ello deben trazar un plan antes de acceder a ser usuarios de alguna red social porque, una cosa es estar en redes sociales, y otra muy distinta es estar de cualquier manera.

Estratégicamente, hay tres puntos importantes a tener en cuenta por la empresa antes de formar parte de una red social:

- Identificar objetivos
 - Definir por qué quiere la empresa estar en redes sociales y cuál es su objetivo.

- Analizar el entorno
 - Puede que otras empresas del mismo sector en el que trabajamos ya formen parte de redes sociales, por ello, es importante comprobar cómo utilizan ellas las redes sociales, porque quizás el uso que hagan otras empresas nos facilite a nosotros la definición de nuestros objetivos.

- Diseñar el plan de acción
 - Planear qué vas a hacer, cómo y cuándo. La buena organización es importante para que salga bien aquello que nos proponemos.

Cómo debe la empresa entrar en redes sociales:

- No es necesario pertenecer a todas las redes sociales existentes, ni tampoco es necesario utilizar todas las herramientas que te proponen. Hay que escoger un sitio que sea el adecuado para la empresa, porque si quieres estar en varios sitios, muchas veces, la dispersión da lugar a la indefinición.
- Si no sabes para qué quieres formar parte de la red social, lo más probable es que no quieras o no necesites ser usuario de tal sitio.
- Internet es un medio muy extenso que hay que aprender a utilizar.

En lo referente a la observación:

- Conoce los espacios que te afectan. Es fundamental identificar aquellos sitios de Internet en los que se habla sobre temas o personas relacionadas con la actividad de tu empresa.

Figura 5: Metodología de entrada a las redes sociales para las empresas



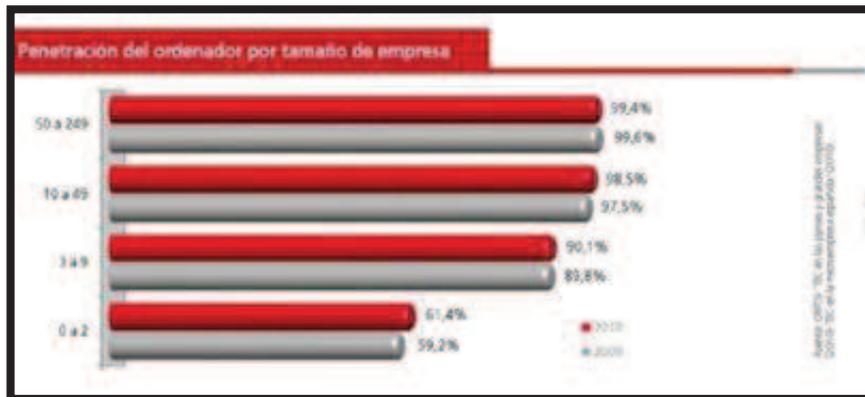
Fuente: <http://blog.grera.net/que-es-grera/> (2011)

HOTELES USUARIOS

Según un artículo del 17 de febrero de 2011 publicado en la Web Nexohotel.com, el 57% de las pymes hoteleras utilizan las redes sociales para efectuar reservas y como estrategia de marketing.

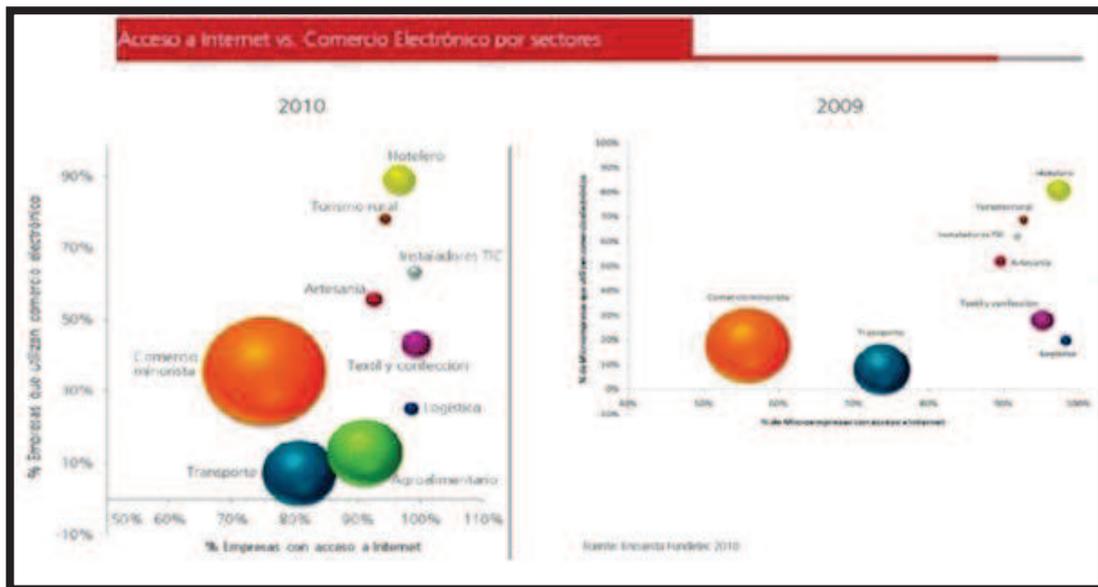
El 'Informe ePyme 2010. Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española' afirma que el sector hotelero es el que más aprovecha las herramientas ofrecidas por las redes sociales, habiendo encuestado a varios sectores como son: sectores de logística, transporte, hotelero, turismo rural, textil y confección, comercio minorista, artesanía, infraestructuras de telecomunicación y agroalimentario.

Gráfica 16: Penetración del ordenador por tamaño de empresa



Fuente: Informe ePyme 2010 (2011)

Gráfica 17: Acceso a Internet vs. Comercio electrónico por sectores



Fuente: Informe ePyme 2010 (2011)

Cómo utilizan las pymes hoteleras las redes sociales:

- Como canal de comercialización → Para efectuar reservas.
- Como estrategia de marketing.
- Como instrumento fundamental en la comunicación con el cliente.

Según Álvaro Carrillo, director general del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), las redes sociales "son un canal más y es fundamental que se utilicen para aumentar los ingresos". Por otro lado, el 96,7% de las pymes dispone de conexión a Internet, ya que entre los usos más frecuentes en el sector están el envío y recepción de correos electrónicos, la búsqueda de información y el contacto con los clientes.

Según el informe, el Sector Hotelero también es el que más utiliza Internet para la gestión de procesos de negocio específico, pues el 38,9% de las empresas tienen el certificado digital y el 93,8% tiene página web. También es el Sector que más uso le da al comercio electrónico, un 88,9% de las pymes realizó compras o ventas a través de Internet en 2010 y el que más trámites ha realizado en la Administración electrónica, un 56,1%.

iii. Análisis de intermediarios y proveedores

PROVEEDORES

Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que ésta produzca sus bienes y servicios.

Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo coste y con rapidez puesto que, un incremento en los costes de los proveedores podría afectar y obligar a un incremento en los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía.

Los proveedores con los que contará e-lit son los siguientes:

Tabla 1: Proveedores de e-lit

PROVEEDORES	SERVICIOS
Delta asesores	Servicio de asesoría para comercio electrónico
Override	Aplicaciones y desarrollo de la web
ANW	Hospedaje de páginas web
Typo 90	Diseño web
Orange	Proveedor de acceso a Internet
Verisign	Proveedor de seguridad web

Fuente: Elaboración propia

- DELTA ASESORES

- En sus 20 años de experiencia, se han especializado en agregar valor a sus clientes mediante la prestación de servicios de asesoría y consultoría aplicando metodologías probadas y efectivas en la obtención de productividad, eficiencia y competitividad, a través de la tecnología informática. Recientemente han incorporado servicios de Coaching que permiten desarrollar el *Ser para el Hacer*. Su portafolio de servicios de asesoría responde a las necesidades de sus clientes. Su servicio de asesoría persigue agregar valor al negocio de sus clientes.



- Planeación estratégica: El paso del tiempo ha demostrado que la planeación estratégica es la mejor herramienta para poder maniobrar a pesar del acelerado ritmo de los negocios actuales. Se utilizan enfoques orientados a la generación de valor perceptible por los clientes.



- Tecnología informática: La tecnología informática es la herramienta más poderosa y más simple para romper las suposiciones y las reglas, y es lo que hace posible encontrar nuevas formas de operar. Son especialistas en el uso estratégico y práctico de las tecnologías informáticas, incluyendo las bondades que traen las tecnologías de Internet, para generar, mantener y aumentar la competitividad de sus clientes. 
- Estrategia Web: No se discute ya la necesidad de participar dentro de la Web con estrategias comerciales de servicio al cliente. El desarrollo constante de las tecnologías de la Web y de Internet hacen que sea cada vez más complejo tener éxito en la implementación de estrategias exitosas usando estas tecnologías, sin embargo se hace indispensable poderlo lograr en forma balanceada atendiendo los requerimientos del negocio y de la comunidad. 
- Coaching: los permanentes cambios que estamos recibiendo las personas y organizaciones, nos invitan a implementar modificaciones en nuestra forma de asumir y observar la vida y las tareas que ella nos entrega. El Coaching como disciplina entrega herramientas transformadoras a las empresas y sus líderes para facilitarles ese proceso de cambio, para el cual si no se está preparado, arrojaría resultados nefastos. 
- Formación profesional: Los constantes cambios en las técnicas administrativas y la tecnología informática exigen una formación constante de los funcionarios de cada empresa. Delta asesores prepara seminarios y talleres a medida de las necesidades de sus clientes. Son partidarios de la transferencia de conocimiento y metodologías. 

- OVERRIDE

- Una empresa de profesionales que atiende a servicios de seguridad en comunicaciones cifradas y polimórficas para la seguridad de aquellos que la necesiten. Desarrollan soluciones de software bajo petición y confidenciales. También atienden a empresas y particulares proporcionándoles desde mantenimientos a soluciones de cualquier duda o problemática que tengan.



- A override le gusta escuchar al cliente, conocer su empresa, cómo es el cliente y cómo trabaja; porque solamente conociendo al cliente puede de verdad ofrecerle una solución personalizada. Con un programa diseñado a la medida del cliente, éste disfrutará de varias ventajas:
 - Todas las funcionalidades que necesite, si cambia el tipo de trabajo, el programa también.
 - Facilidad de uso.
 - Elección personal del diseño del programa.
 - Ahorro de tiempo en la realización de tareas.

- ANW

- Servicios de alojamiento web y correo electrónico en servidores Linux y Windows alojados en España.
- Registro de dominio incluido, sin coste, en todos sus planes de alojamiento web.
- Elegir ANW® como proveedor de alojamiento web, es elegir calidad, garantías y prestaciones para la página web.
 - Más rendimiento para la página web: ANW® utiliza sólo servidores de última generación: DELL PowerEdge con microprocesadores INTEL Quad Core y discos duros en RAID.
 - Altas prestaciones: Todos sus planes de alojamiento web incluyen tráfico de datos de clase A, lo que les permite ofrecer al cliente una disponibilidad superior al 99,99% y una velocidad muy superior a proveedores internacionales ya que todos sus servidores están ubicados en España (aproximadamente un 90% más de velocidad).



- Compromiso con sus clientes: Para ANW®, la palabra SERVICIO tiene el mismo significado que para sus clientes. ANW® pone a disposición de sus clientes un equipo de profesionales dispuestos a atender al cliente ante cualquier tipo de situación, ya sea comercial, o bien técnica.
 - El valor de la experiencia: Desde el año 2001 centran su actividad en ofrecer servicios de alojamiento web y registro de dominios a empresas y particulares. Disponen de 12 planes de alojamiento configurados para cubrir los requisitos tanto de páginas web personales, como de empresas que hacen de Internet su herramienta de trabajo diaria.
- TYPO 90
 - Tipo 90 es una empresa de servicios generales de publicidad, multimedia e Internet. Una asesoría de comunicación capaz de interpretar las necesidades del cliente y traducirlas en soluciones eficaces y creativas.
 - El Typo 90 cubren todas las áreas de comunicación empresarial e institucional, distinguiendo en su actual estructura dos campos claramente diferenciados: la publicidad y comunicación, y los desarrollos multimedia e internet.
 - Internet: Asesoramiento, estudio y desarrollo de sitios web. Inclusión de todo tipo de medios audiovisuales, desarrollo de páginas dinámicas (java, javascript, AJAX) y desarrollo de aplicaciones web (PHP, ASP, JSP).
 - JAZZTEL
 - ADSL hasta 20 megas
 - Navega con tu conexión de hasta 20 Megas de velocidad de bajada y alcanza hasta 2,5 Megas de velocidad de subida gracias a Anexo M. Y gratis, todos los Servicios de valor añadido que te ofrece tu Línea JAZZTEL: contestador, desvíos, llamada en espera...



- Servicio técnico gratuito
 - Según encuestas de usuarios de JAZZTEL, tenemos la mejor Atención al Cliente y resolución en la primera llamada porque contamos con un Servicio de Atención al Cliente propio y gratuito.
- Rompe con lo tradicional
 - Ahora con el ADSL de Jazztel, tu factura de móvil gratis. Disfruta de 100 minutos de llamadas y 100 Megas de datos mensuales en tu móvil de forma totalmente gratuita.
- VERISIGN

Para la protección del sitio Web y de la marca, se utilizarán certificados SSL de Verisign (empresa: Symantec).

Symantec ofrece certificados Secure Sockets Layer (SSL) y más en una única solución. Symantec fue la primera autoridad de certificación que ofreció la tecnología SSL en 1995 y sigue siendo el principal proveedor de la solución más fiable de Internet para seguridad en línea; además, ayuda a garantizar a los clientes que pueden utilizar con seguridad su sitio, tanto para visitarlo, realizar compras en él o iniciar sesión. Cuando los clientes ven el Sello Norton™ Secured, saben que pueden confiar en el enlace, confiar en el sitio y confiar en la transacción.

Proteja su sitio y a sus clientes frente al fraude

El escepticismo de los consumidores, el aumento de la competencia y los métodos cada vez más sofisticados empleados por los defraudadores hacen que la credibilidad sea esencial para tener éxito en Internet. Antes de que los clientes pulsen en un enlace, necesitan garantías de que su sitio es seguro, de que sus transacciones están protegidas y que usted es quien dice ser. Asegúrese de que su sitio web funciona al máximo potencial aplicando las siguientes sugerencias para mejorar la credibilidad en Internet.

- **PROBLEMA:** Preocupaciones acerca de proporcionar datos personales en un sitio web.

SOLUCIÓN: **Proteja su sitio web con Symantec SSL.** Si recopila cualquier dato en su sitio web o si sus clientes han de crear una cuenta para iniciar sesión, debe proteger sus datos personales utilizando el cifrado mientras se transmiten por Internet. Las soluciones Symantec™ SSL protegen sus transacciones en línea y ayudan a ofrecer garantías a los clientes de que están protegidos cuando visitan, compran o comparten en su sitio.



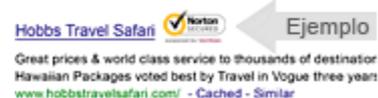
- **PROBLEMA:** Cada vez hay más casos de fraude y robos de identidad.

SOLUCIÓN: **Muestre el Sello Norton™ Secured.** Los sellos de Symantec indican que un sitio es seguro y ha sido autenticado por un tercero de confianza. El Sello Norton™ Secured es la marca de confianza más prestigiosa de Internet y se muestra hasta 250 millones de veces al día en 90.000 sitios web de 160 países. Con el Sello Norton™ Secured se incluyen funciones adicionales con las que puede demostrar a sus clientes que su sitio se escanea diariamente para comprobar que no contiene código malicioso y, de esta manera, evitar que sus ordenadores resulten infectados.



- **PROBLEMA:** Competencia por los clics en los resultados de búsqueda.

SOLUCIÓN: **Symantec Seal-in-Search™ (Sello en búsqueda) aumenta la visibilidad de su enlace.** Los certificados Symantec™ SSL incluyen funciones adicionales que le ofrecen más posibilidades aparte de proteger sus transacciones a través de Internet. La función Seal-in-Search ayuda a que su enlace destaque como un sitio de confianza. Los navegadores que tengan instalado un complemento gratuito, así como los sitios de compras y las páginas de reseñas de productos asociados a Symantec, mostrarán el Sello Norton™ Secured junto a su enlace.



- **PROBLEMA:** Dificultad para detectar los sitios falsos.
SOLUCIÓN: **Obtenga la barra de direcciones verde.** Los certificados SSL con EV hacen que los navegadores de alta seguridad muestren el nombre de su organización en una barra de direcciones verde indicando el proveedor de SSL que emitió el certificado. Los visitantes de un sitio web sabrán de un vistazo que el propietario del certificado ha cumplido el estándar de autenticación más estricto del sector. 
- **PROBLEMA:** El código malicioso mina la confianza y la disponibilidad.
SOLUCIÓN: **Sepa con seguridad que su sitio está libre de malware.** Su sitio web podría estar infectando a los ordenadores de sobremesa de sus clientes, por lo que es posible que se incluya en las listas negras de los motores de búsqueda sin que usted lo sepa. Una manera de propagar el malware consiste en inyectar código malicioso en los sitios web, con objeto de infectar a los ordenadores de los visitantes. El escaneado diario de malware de Symantec de sus páginas web públicas ayuda a proteger a sus clientes y su empresa. Si se detecta malware, recibirá por correo electrónico una alerta avisándole de la intrusión. Al detectar rápidamente cualquier problema, le será más fácil mantener la disponibilidad de su sitio y garantizar a sus clientes que su sitio es seguro. 

INTERMEDIARIOS

Son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios, y ayudan en la promoción y venta de los productos, entre la empresa y los mercados finales.

Entre ellos tenemos: mayoristas, minoristas, quienes ayudan al productor en la distribución y venta de los bienes y servicios. Así que, es importante tenerlos en cuenta.

Por otra parte, están los intermediarios financieros, que serían bancos, aseguradoras, financieras y todas las empresas que ayudan a las transacciones de este tipo a la empresa. Un problema financiero afectaría con creces a la compañía.

iv. Análisis de Grupos de Interés

El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial del siglo XXI, ya que éstos influyen directa e indirectamente en la gestión de la empresa tanto a nivel interno como externo. Por otro lado, el buen nombre e imagen de una empresa depende en gran medida de la forma en cómo crea relaciones de confianza con grupos de interés y las redes de contactos que pueda generar para aprovechar las oportunidades que éstas ofrecen.

La creación de valor, como beneficio de las relaciones con los grupos de interés, entendido como las oportunidades adicionales que se generan para todos los que están implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito y afrontar los retos que ofrece el mundo de los negocios.

La práctica de relaciones con grupos de interés crea un espacio de sinergia con el empresario a través de la alineación de estrategias. El logro de esta sinergia con los grupos de interés trae consigo beneficios como mejora en los procesos, desarrollo de los niveles de confianza y una combinación productiva de recursos para resolver problemas, entre otros.

El término grupo de interés, se refiere a aquellas personas o grupos de personas que están vinculadas o influyen de alguna manera en las operaciones de una empresa, desde los empleados, pasando por proveedores y entidades de apoyo hasta llegar a clientes.

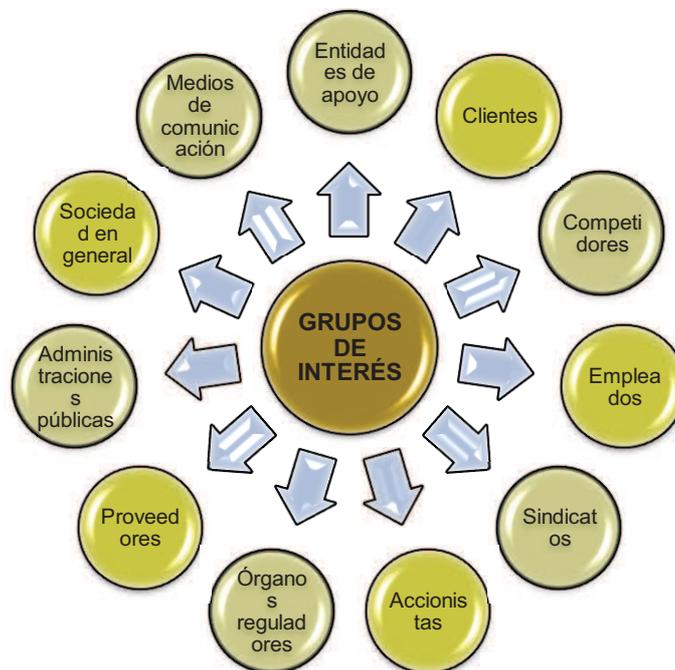
Una empresa puede tener varios tipos de grupos de interés involucrados en diferentes niveles o compromisos desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma de decisiones. Su identificación puede realizarse desde diferentes perspectivas:

- Por su responsabilidad: relacionado con responsabilidades de tipo legal, financiero y operativo.
- Por su influencia: de manera formal o informal en la toma de decisiones.
- Por cercanía: grupos de interés internos y externos, donde hay relaciones de largo plazo y de corto plazo, relaciones cotidianas o eventuales, además de la cercanía física en ubicación como un proveedor de confianza con el que se trabaje en una estrategia de justo a tiempo.
- Por dependencia: como clientes que por su volumen de compras son considerados especiales, los empleados y sus familias.

- Por representación: como líderes de comunidades, líderes sindicales, representantes de organizaciones, entre otros.

Los principales grupos de interés que se identifican son: clientes (hoteles en este caso), empleados, accionistas, proveedores y la sociedad en general; entre los secundarios se pueden mencionar: medios de comunicación, administraciones públicas, órganos reguladores, sindicatos, competidores y entidades de apoyo.

Figura 6: Grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

La forma en que los grupos de interés interactúan con la empresa:

- Los accionistas están interesados en que la empresa sea rentable. Conocer las expectativas e intereses que éstos tienen, los rendimientos que esperan, la red de contactos que tienen, etc. serán importantes para la construcción de la relación.

- Los actores internos como los empleados, están interesados en el desarrollo de la empresa. Éstos se ven directamente afectados por las decisiones que ésta toma. Deben representar los intereses y ser embajadores de la empresa. Por tanto, es clave conocer sus necesidades y expectativas para diseñar programas y potenciarlos.
- Los clientes como grupo de interés son la razón de ser del negocio. Conocer la necesidad que el producto o servicio les provee, las expectativas futuras, el comportamiento de compra, entre otros, tiene por objetivo poder satisfacerlos pero sobre todo, lograr la lealtad al producto y la marca.
- Los proveedores de materias primas están interesados en construir relaciones a largo plazo asegurando ventas continuas, deberá entregar su producto y servicio con calidad, oportunidad y cumpliendo con los requerimientos solicitados. Por otro lado, una buena relación con los proveedores permitirá a la empresa flexibilidad a la hora de picos de producción o innovaciones en sus productos.
- La relación con competidores representa una oportunidad de crecimiento, fortalecimiento y capacidad de negociación a través del trabajo en red.
- La sociedad en general debe ser vista como un aliado a la hora de tomar decisiones que eventualmente inciden en el desarrollo de la empresa.
- Las entidades de apoyo interactúan desde diferentes ámbitos con la empresa.
- El gobierno nacional y local brinda herramientas de apoyo a las actividades empresariales y reglamentan su funcionamiento.
- Gremios sectoriales, asociaciones y cámaras de comercio brindan servicios de apoyo empresarial como ferias, capacitaciones, asesorías y representan los intereses de los empresarios ante las entidades competentes.
- Instituciones de educación apoyan el desarrollo empresarial con investigación, capacitación técnica, asesorías especializadas. Igualmente proveen de mano de obra cualificada.
- Instituciones financieras y banca de desarrollo que proveen recursos para capital de trabajo y toda serie de requerimientos financieros.

- Centros tecnológicos y de servicios empresariales contribuyen al desarrollo, consolidación y aumento de la competitividad del sector empresarial a través de la prestación de servicios especializados de desarrollo tecnológico e investigación así como la preparación y presentación de proyectos de impacto para el sector. Algunos de estos pueden ser centros de desarrollo tecnológico, centros de servicios empresariales, grupos de investigación, etc.

Una relación efectiva, estratégica y alineada sirve para:

- Permitir que las empresas aprendan de sus grupos de interés, lo que genera mejoras de producto y proceso.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus grupos de interés.
- Permitir la combinación de recursos que resuelvan los problemas y alcances objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.
- Fortalecer la capacidad para evaluar y gestionar riesgos.
- Aprender sobre productos y servicios.
- Mejorar la selección y el nivel de retención de los empleados.
- Aprendizaje y experiencias fuertes no tradicionales.

Figura 7: Relación con grupos de interés orientada a resultados



Fuente: Elaboración propia

Etapa I: Pensamiento estratégico

El objetivo es identificar las razones para relacionarse con los grupos de interés, así como los temas de interés que se relacionan con la organización, con esto, el empresario podrá asegurarse que las relaciones que inicie formarán parte de una estrategia de negocio.

Etapa II: Análisis y planificación

Esta etapa consiste en reunir información y desarrollar un plan de acción basado en las estrategias formuladas y las capacidades actuales con el propósito de conocer el margen de maniobra tanto de la empresa como del grupo de interés.

Etapa III: Fortalecimiento de las capacidades de relación

Consiste en asegurar que la compañía y sus grupos de interés tengan sistemas y habilidades necesarias para participar en una relación productiva. Aquí también se analiza cómo superar los obstáculos de las relaciones con los grupos de interés.

Etapa IV: Proceso de relación

En esta etapa se busca consolidar las relaciones que comiencen cumpliendo con las expectativas como parte del grupo de interés o propios de la organización.

Etapa V: Actuar, revisar e informar

Aquí se traducen los nuevos conceptos, conocimientos y experiencias con el fin de asegurar la relación con los grupos de interés. Las herramientas que apoyan esta etapa son: acción, información, retroalimentación y revisión.

Obstáculos para la relación con los grupos de interés:

En diferentes personas y grupos se pueden contemplar dificultades a la hora de aceptar interactuar con grupos de interés e iniciar el proceso de relación. Algunos de los obstáculos que se pueden identificar son:

- Diferencias en los conocimientos específicos sobre un tema, estilos de comunicación e idioma.
- Diferencias en infraestructura como medios de transporte o disponibilidad tecnológica.
- Poco conocimiento de la cultura empresarial y cultural.

- Accesibilidad en la ubicación, comodidad y privacidad.
- Manejo financiero, costes, claridad, transparencia y condiciones.

4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis funcional de la empresa nos va a permitir identificar las variables clave que describen las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis se estructura en torno a dos puntos: análisis de recursos y capacidades de la empresa y el análisis de su organización empresarial.

a. Recursos y Capacidades

La competitividad de la empresa se sustenta en su dotación de recursos y capacidades. Los recursos son los activos productivos que la empresa posee o controla. Las capacidades definen la forma en que la empresa utiliza sus recursos. Dicha dotación tiene un valor que permite a la empresa disfrutar de ventajas competitivas en un momento determinado del tiempo, pero las circunstancias cambiantes hacen que tal valor desaparezca. Por tanto, la empresa tendrá que realizar una renovación continua de sus recursos y capacidades para contrarrestar la pérdida de valor antes mencionada.

Los recursos y capacidades de e-lit identifican el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas. E-lit presentará una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad sea mayor que el de la media de la industria en la que opera. La ventaja competitiva de e-lit se va a basar en cinco puntos:

- Las funcionalidades (e-lit será un all-in-one)

Una forma de diferenciación entre redes sociales son las funcionalidades, los servicios que ofrecen a sus usuarios. Las funcionalidades básicas tienden a ser similares en todas las redes, al fin y al cabo es lo que las define como redes sociales: edición de perfil, creación de la red de contactos, creación de grupos y debates, envío de mensajes entre miembros de la red, almacenamiento de fotografías y vídeos, comentarios, integración con móviles, etc.

En las funcionalidades básicas, hay poco margen para la diferenciación. Sin embargo, existen posibilidades de adición de otras funcionalidades.

E-lit tendrá como funcionalidades las siguientes, pudiendo tanto ampliar como reducir dichos componentes: Comunicación interna y externa, tanto entre hoteles como entre usuarios, Intranet para los hoteles, boletines privados, novedades... (se explicará más profundamente en el plan de producto).

- El estilo y la experiencia del usuario

Una forma de diferenciación muy real aunque igualmente intangible y no fácilmente gestionable, es el “estilo” de la red y el tipo de experiencia de usuario que proporciona. Esto está relacionado con las funcionalidades. Es preciso mantener el estilo adecuado para atraer los segmentos de mercado a los que se dirija la red.

- La base de usuarios

Probablemente, el elemento que mejor define, en un momento dado, la posición competitiva de una red social es el número de usuarios (asumiendo que son usuarios activos) de la red social. El número de usuarios es un indicador de la presencia de la red, de su poder de influencia, de su capacidad para atraer publicidad o inversores o compradores, sus armas, en suma, para generar negocio.

La dificultad estriba en cómo aumentar o mantener esos usuarios. Es increíblemente sencillo para una persona cambiar de red social, no digamos ya darse de baja sino, simplemente, comenzar a utilizar otra red competidora. Las redes sociales no tienen forma de convertir a sus usuarios en cautivos y, además, la fidelización se basa en muchos elementos intangibles y de impulso. Es paradójico que el mayor activo de una red social sea tan difícilmente controlable. Eso sí, una red social que tenga una amplia base de usuarios siempre estará en mejor disposición de crecer a partir de esa base. Por otro lado, para un nuevo entrante, el disponer de una base de usuarios, una masa crítica de miembros inicial, puede suponer una seria barrera de entrada.

En el fondo, lo importante es que los usuarios sean realmente usuarios activos. En ese sentido, al mero indicador de número de usuarios, habría que añadirle otros indicadores de actividad como número de transacciones, número de mensajes y, por tanto, de su posición competitiva y su potencial de negocio.

- La tecnología

Poco se habla realmente de la tecnología que hay detrás de una red social. En el fondo, en una aplicación exitosa de tecnologías ya establecidas.

Las preocupaciones técnicas de una red social se deben centrar, sobre todo, en las prestaciones (capacidad para soportar muchos usuarios y transacciones sin que el servicio se degrade), la velocidad de respuesta (relacionado con lo anterior) y la disponibilidad del servicio. Si falla la tecnología fallará el negocio, pero una buena tecnología no garantiza una mejor posición competitiva.

- La salud financiera y sostenibilidad del modelo de negocio

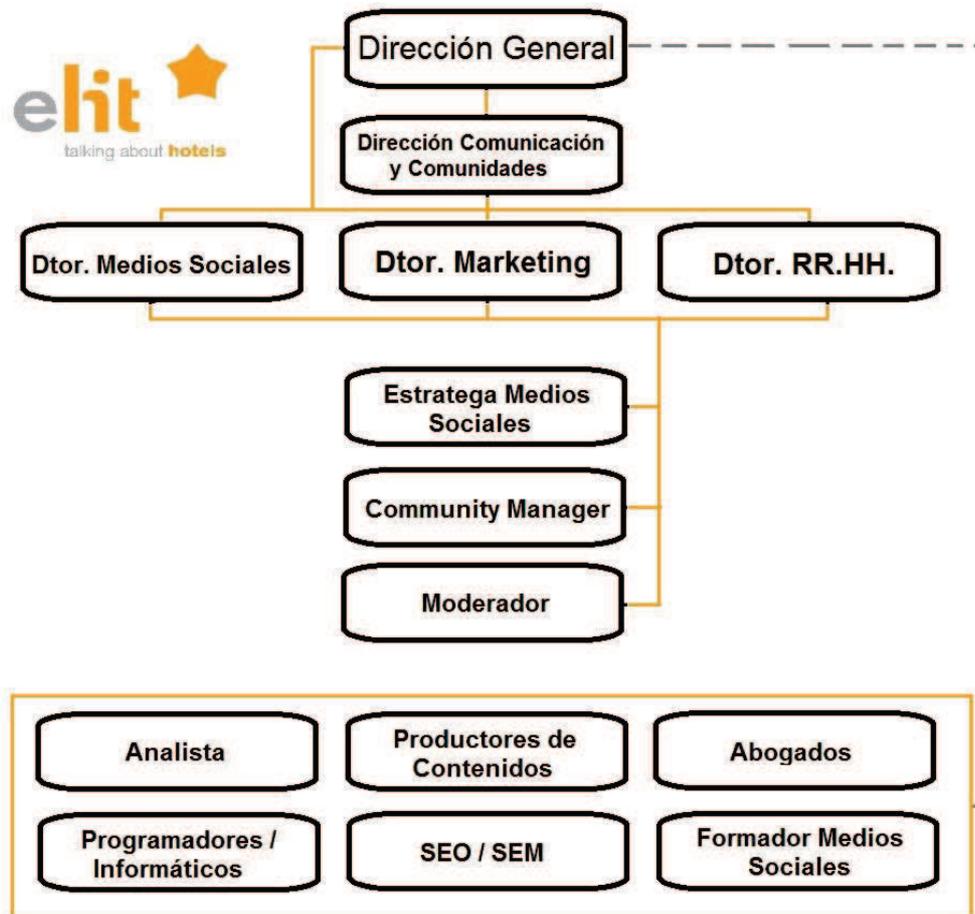
Un talón de Aquiles de muchos nuevos negocios en Internet es, precisamente, que no está claro si son negocio o no. Aunque la etiqueta “*salud financiera y sostenibilidad de negocio*” abarca muchas cosas, en el fondo casi todas tienen que ver con una estrategia competitiva, es decir, que es necesario que la red social sea realmente rentable en la actualidad o que, al menos, siga un plan de negocio realista, respaldado por inversores y que se esté cumpliendo con una perspectiva clara de rentabilidad en un tiempo acotado.

Una red social con amplia aceptación de usuarios, con imagen de marca, etc. no será nada, y no sobrevivirá, si no es realmente un negocio. Es crucial, lo más importante de todo, que sea capaz de convertir esa presencia, esa marca, esa base de usuarios, en un flujo económico capaz de generar unos beneficios que justifiquen la inversión. Lo demás serán puras quimeras.

b. Organización Empresarial

La organización empresarial viene reflejada en el organigrama de la empresa. El diseño del organigrama es clave para tener una estructura dentro de la empresa y poder alcanzar los objetivos propuestos por la misma. El organigrama de e-lit se compone de: un director general, un director de comunicación y comunidades, un director de medios sociales, un director de marketing y un director de recursos humanos principalmente. A continuación se describe la estructura organizativa más detalladamente a través del organigrama:

Figura 8: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

PERSONAL NECESARIO

- Director general
 - Actividades:
 - Dirigir, administrar y evaluar la red social.
 - Aprobar el presupuesto de la red social.
 - Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
 - Representar a e-lit.
 - Evaluar el clima organizacional y capacitación del personal.
 - Ejecutar los acuerdos y disposiciones de e-lit.
 - Designar todas las posiciones gerenciales.

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Director de comunicación y comunidades
 - Actividades: administrar los contenidos y la acción dentro de los medios sociales y mejorar las estrategias de promoción a través de estos.
 - Conocimientos: manejo fluido de bases de datos, experiencia y manejo de SEO, tales como: Google, Yahoo y MSN. Amplio conocimiento en redes sociales.
 - Habilidades: excelente ortografía, redacción, creativo/a. muy organizado y con amplio sentido de responsabilidad, acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión, sociable.
- Director de medios sociales
 - Actividades:
 - Potenciar la presencia de la marca en la web.
 - Mejorar la imagen de la marca.
 - Ofrecer el mejor servicio al cliente.
 - Mantener a los defensores de la marca.
 - Conseguir la participación de los seguidores.
 - Supervisar al community manager y al estrategia de medios sociales, trabajando conjuntamente con ellos.
- Director de marketing
 - Actividades: análisis del mercado actual y de la competencia, realización y supervisión de presupuesto, desarrollo de nuevos canales de ventas, diseñar e implementar estrategias y planes de marketing y de desarrollo de productos y servicios, diseñar e implementar las campañas de marketing y de difusión, supervisar y coordinar las estrategias comunicacionales, tanto hacia sus socios, como a la comunidad y a todo su entorno influyente.
 - Conocimiento y manejo de medios de comunicación electrónicos y tradicionales, que sirvan de plataforma para la promoción de venta de productos.
 - Habilidades: manejo del Office y del Photoshop, y manejo de medios de comunicación electrónicos y tradicionales.

- Director de RR.HH.
 - Actividades: asegurar la alineación de las políticas y procedimientos del departamento de RR.HH. con la estrategia y objetivos de Dirección General, mantener y gestionar los diferentes indicadores de las distintas responsabilidades de RR.HH.: reclutamiento y selección, capacitación, relaciones laborales, compensaciones y beneficios, comunicación interna y desarrollo organizacional, trabajar en conjunto con la dirección de operación para tener un adecuado reclutamiento para los puntos de venta, llevar control sobre los principales indicadores del área de RR.HH.: coste de nómina, rotación, ausentismo y cobertura de vacantes.
 - Conocimientos: gestión y desarrollo de recursos humanos tanto a nivel técnico (contratos, nóminas, seguros sociales, etc.) como humano.
 - Habilidades: liderazgo, proactividad, excelentes relaciones interpersonales, orientado a resultados, analítico, dirección de equipos de trabajo.
- Estratega de medios sociales
 - Cubre las actividades del director de medios sociales, es “el segundo de a bordo”. Trabajan conjuntamente en la misma área.
- Community Manager
 - Actividades: Responsable de comunicación, gestión de la red social.
 - Conocimientos: conocimiento de los principales recursos de comunicación online y de lenguajes de programación.
 - Habilidades: gran capacidad de comunicación, persona activa, dinámica. Excelente redacción escrita.
- Moderador
 - Actividades: monitorear la actividad interna de la red social, generar y actualizar contenido, y realizar promociones para aumentar tráfico, entre otros.
 - Conocimientos: desarrollo de software y asesoría informática. Experto en el sector hotelero.
 - Habilidades: entender y utilizar correctamente las herramientas de la red social que permita así una mayor interacción con el usuario.

PERSONAL SUBCONTRATADO

- Analista
 - Actividades:
 - Gestionar la plataforma de comunicaciones que implica todas las redes LAN de e-lit.
 - Gestionar de manera eficiente los recursos de la red de datos.
 - Mejorar los servicios para nuestros clientes de e-lit.
 - Gestión de incidencias.
- Productores de contenidos
 - Desarrollarán las nuevas aplicaciones que vayan surgiendo para e-lit, diferenciando la página en el caso de internacionalización, no solo traduciendo el contenido sino adaptándolo al público objetivo del país al que nos dirijamos.
- Abogados
 - Actividades
 - Gestión y solicitud de licencias para prestadores de hosting y correo electrónico.
 - Gestión y solicitud de licencias para operadores de telecomunicaciones.
 - Asesoramiento general sobre legislación de telecomunicaciones.
 - Estatuto jurídico de los operadores de telecomunicaciones.
 - Contratación entre operadores (Interconexión, Roaming, Compartición de infraestructura) y con terceros.
 - Procedimientos ante las autoridades regulatorias.
 - Asesoramiento en la inscripción y registro para la prestación de los distintos servicios de telecomunicaciones ante las autoridades regulatorias.
 - Representación y asesoramiento ante los organismos competentes en materia de interconexión, libre competencia y régimen transitorio.
 - Recursos contencioso – administrativos.
 - Elaboración de informes en materia de telecomunicaciones.
 - Negociación en los acuerdos de acceso – interconexión.
 - Negociación en los acuerdos de compartición de infraestructuras de telecomunicaciones y redes.
 - Gestión de las infraestructuras comunes de telecomunicaciones.

- Gestión del emplazamiento y del espectro radioeléctrico para empresas de telecomunicaciones.
- Derecho de la competencia, telecomunicaciones y Sociedad de la Información.
- Asesoramiento en normativa de aplicación a las T.I.C. en relación con el territorio y el medio ambiente.
- Programadores / informáticos
 - Actividades:
 - Programación, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones profesionales internas.
 - Mantenimiento y configuración de servidores web.
 - Conocimientos y experiencia:
 - NET, JAVA, PHP, CSS.
 - Diseño e implementación de BBDD (Postgres, MySQL, SQL Server).
- SEO / SEM
 - Actividades:
 - Responsable de SEO para la red social.
 - Estrategias SEO en webs de clientes y proyectos e-commerce.
 - Investigación y análisis de las últimas tendencias SEO.
 - Actualización de los últimos cambios en el algoritmo de Google y previsión de los cambios futuros.
 - Identificación de nuevas oportunidades para captar tráfico orgánico.
 - Monitorización y reporting de los KPI para SEO.
 - Coordinación de las estrategias de link building y marketing de contenidos.
 - Planteamiento y gestión de estrategias SEO para la consecución de los objetivos pactados.
 - Tratamiento de datos: Mantenimiento y optimización, análisis de estrategias, analítica web, control de resultados.
 - Habilidades:
 - Alta capacidad de análisis e interpretación de datos.
 - Buenas habilidades de comunicación y presentación.
 - Orientación a resultados y acostumbrado a trabajar por objetivos.

- Persona proactiva, resolutiva y con capacidad de adaptación al cambio.
- Formador de medios sociales
 - Es el experto que se dedica a formar al director de medios sociales, al estratega de medios sociales y al community manager, manteniéndoles al día de las novedades que van surgiendo en la sociedad, y motivándoles, potenciando su creatividad.

5. ANÁLISIS DAFO

Como consecuencia del análisis externo e interno de e-lit, podemos obtener la matriz DAFO, en la que se representan las amenazas y oportunidades del entorno en el que opera la empresa, y las debilidades y fortalezas de e-lit.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Falta de cobertura de algunos servicios de telecomunicaciones.</p> <p>Introducción de una nueva marca en el mercado.</p>	<p>Mejoras técnicas.</p> <p>Personalización de la oferta interactiva.</p> <p>Talento y creatividad de los creadores de e-lit.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Analfabetismo digital.</p> <p>Aportar VALOR REAL al usuario, si no lo logramos generará irritación porque exige su participación activa.</p> <p>Velocidad de la revolución tecnológica.</p> <p>Reducción del turismo nacional.</p> <p>Desequilibrio de la pirámide poblacional.</p> <p>12 millones de españoles en Facebook.</p> <p>España: Puesto 22 de 27 países de la UE en participación en redes sociales</p> <p>Baja capacidad adquisitiva de los consumidores.</p> <p>Exceso de oferta.</p>	<p>Capacidad de experimentación de todas las generaciones.</p> <p>Disponibilidad tecnológica a escala global.</p> <p>El sector hotelero es el que más aprovecha las herramientas ofrecidas por las redes sociales.</p> <p>Ausencia de competencia específica en el ámbito turístico.</p> <p>Gran número de inmigrantes de la UE en España</p> <p>Ningún sistema de organización no informático tiene la capacidad de abarcar y gestionar las redes de contactos de manera extensa.</p>

DEBILIDADES

- Falta de cobertura de algunos servicios de telecomunicaciones:
 - Hay lugares en los que aún no se cuenta con la cobertura adecuada en servicios de acceso a Internet.
- Introducción de una nueva marca en el mercado:
 - La falta de una marca bien posicionada ya en el mercado es una barrera en entrada importante.

AMENAZAS

- Analfabetismo digital:
 - El nivel de desconocimiento digital que pudieran poseer los adultos o seniors a los que estamos dirigidos, es una clara amenaza que tratamos de dar frente a ella con una ayudante personalizada en la red social, que tanto escribiéndole como hablándote, te ayuda a navegar y a aprender a utilizar e-lit.
- Aportar VALOR REAL al usuario, si no lo logramos generará irritación porque exige su participación activa:
 - Aportando valor real a los usuarios se conseguirá fidelidad, en cambio si se aburren y ven que no se les aporta nada, abandonarán la red social o dejarán de utilizarla, pasarán a ser usuarios pasivos.
- Velocidad de la revolución tecnológica:
 - La revolución tecnológica está en marcha y no muestra signos de cansancio, ni de querer aminorar su velocidad.
- Reducción del turismo nacional:
 - El sector turístico español se sostiene en gran parte por el turismo extranjero, el turismo nacional ha decrecido de manera considerable.
- Desequilibrio de la pirámide poblacional:
 - Aumenta la esperanza de vida y disminuye la natalidad, lo cual indica que la media de edad de la población será muy alta, la gente mayor, además de viajar menos, usa menos las NTIC.
- 12 millones de españoles en Facebook:
 - Es un público fiel a su red social, y puede que no estén interesados en formar parte de e-lit.

- España: Puesto 22 de 27 países de la UE en participación en redes sociales:
 - El uso de las redes sociales en España es muy reducido, comparándolo con la UE. No reducir e-lit al mercado Español sería la solución.
- Baja capacidad adquisitiva de los consumidores:
 - La crisis actual está afectando a muchos hogares que prefieren ahorrar y gastar sus recursos en los bienes únicamente necesarios.
- Exceso de oferta:
 - Existen infinidad de Redes Sociales en Internet así como empresas que puedan alojar las Intranets de los hoteles, combatimos esta debilidad uniendo ambas cosas y así diferenciándonos.

FORTALEZAS

- Mejoras técnicas:
 - La unión de las redes sociales más las intranets de los hoteles hace la fuerza de e-lit.
- Personalización de la oferta interactiva:
 - Gracias a la base de datos y a los perfiles de los usuarios de la red social, se podrá saber exactamente qué tipo de hoteles y destinos son los apropiados para su perfil y que así, sean los primeros que el usuario vea.
- Talento y creatividad de los creadores de e-lit.

OPORTUNIDADES

- Capacidad de experimentación de todas las generaciones:
 - La generación actual y sobre todo las que vienen ahora, nacen con un ordenador bajo el brazo. Hay que hacer más hincapié en las generaciones de adultos y seniors que podrían tener más dificultades en el uso, y facilitárselo cuanto más.
- Disponibilidad tecnológica a escala global:
 - Existe disponibilidad de la tecnología moderna a escala global, para no perder esta oportunidad, hay que impulsar la introducción de contenidos en Internet vía Red Social, que es la plataforma más utilizada por los consumidores.
- El sector hotelero es el que más aprovecha las herramientas ofrecidas por las redes sociales

- Ausencia de competencia específica en el ámbito turístico.
- Gran número de inmigrantes de la UE en España:
 - Sería oportuno dirigirse hacia este target con e-lit.
- Ningún sistema de organización no informático tiene la capacidad de abarcar y gestionar las redes de contactos de manera extensa.

6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

a. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se entienden como los propósitos macro que pretende lograr el equipo directivo en el período para el cual ha formulado su plan de desarrollo y bajo los cuales en adelante alineará y desplegará los planes operativos, procesos y demás actividades conducentes a mejorar o potenciar la organización, de manera que logre su crecimiento o sostenibilidad en el mercado. En ese orden de ideas, e-lit ha fijado tres grandes objetivos, los cuales se describen a continuación:

1. Posicionamiento en el mercado
 - a. Prestar servicios turísticos y de asesoramiento (diferenciando los tipos de clientes) en toda la red, cumpliendo con los atributos de calidad, a fin de lograr la fidelidad y la confianza de los usuarios.
2. Sostenibilidad financiera
 - a. E-lit debe adelantar las gestiones administrativas necesarias que conduzcan a garantizar la sostenibilidad y permanencia de un sistema contable que produzca la información razonable y oportuna, en procura de una gestión eficiente y transparente.
3. Eficiencia operacional
 - a. Independientemente de la estrategia que tenga la empresa, de los segmentos de mercado donde esté posicionada, del sector económico que atienda, la necesidad de ser eficientes es una condición de supervivencia de la propia empresa.

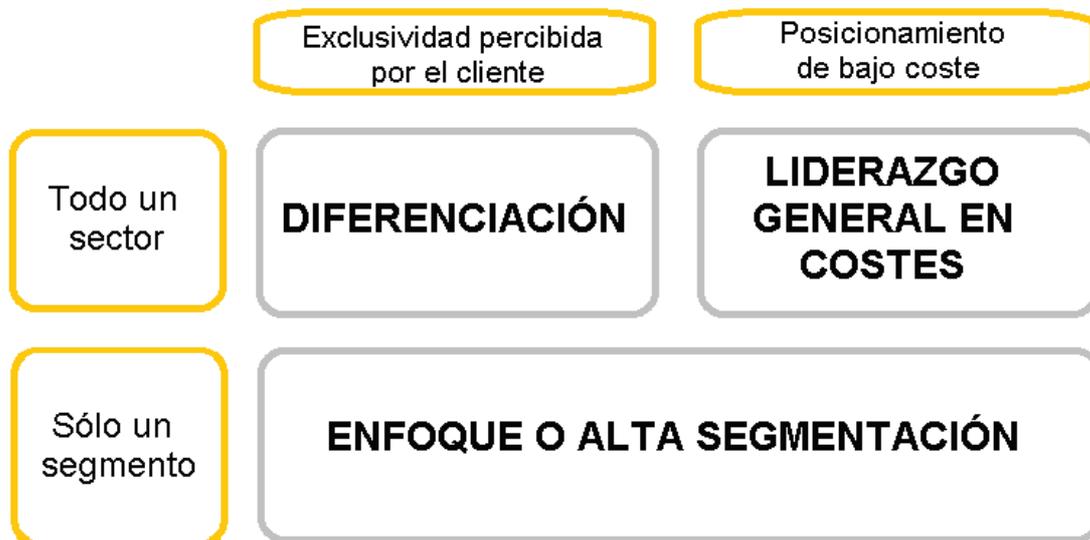
- b. La eficiencia operacional significa costes más bajos y calidad superior. Estas dos palabras están atadas puesto que para tener costes más bajos se requiere trabajar con alta calidad. El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un lado se reducen los costes de producción y por el otro, se desarrollan niveles de calidad superiores a favor de los clientes internos y externos de la empresa.
- c. Existen muchos frentes donde se puede ganar en eficiencia, aunque genéricamente podemos mencionar los siguientes:
 - i. El conocimiento y la habilidad de los empleados
 - ii. La tecnología y los equipos
 - iii. Los procedimientos y los estándares
 - iv. Los sistemas de evaluación, motivación y reconocimiento
 - v. La innovación
 - vi. El benchmarking
 - vii. La contratación externa

b. Definición de Estrategias de Marketing

Después de haber formulado los objetivos estratégicos, estableceremos las estrategias para poder sacar adelante la empresa. Para que la empresa culmine con éxito a través de las estrategias formuladas, y así conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, estas estrategias deben reunir una serie de cualidades: ser realistas, idóneas, coherentes y factibles.

Michael Porter (1980) describió la estrategia competitiva como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el mismo Porter indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión”.

Figura 9: Estrategias Genéricas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de estrategia competitiva de Michael Porter (1980)

Como podemos observar en la figura anterior, existen tres estrategias genéricas: *diferenciación*, *liderazgo general en costes* y *enfoque a los bajos costes o alta segmentación*. E-lit, por su parte, aplicará la estrategia de diferenciación.

DIFERENCIACIÓN

La diferenciación es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

Existen tres razones básicas para aplicar la estrategia de diferenciación:

1. Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
2. Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
3. Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

E-lit se establece como una red social singular y pionera en cuanto a la combinación de sus características. Cuenta con un Centro de Gestión Digital, que consta de plataformas donde los clientes participan activamente intercambiando conocimientos y hablando de las diferentes compañías hoteleras integradas en e-lit. Además, los hoteles tienen un canal virtual para atender las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, así como para intercambiar información sobre facturas o diferentes impresos relacionados con las estancias que se hayan realizado.

La parte más diferenciadora de e-lit es que es una multired social, es decir, es una red social “normal” para clientes de hoteles (lo cual sirve como una gran base de datos para los hoteles) y, además es una red social para los hoteleros incluyendo más plataformas como podría ser la intranet del hotel.

LIDERAZGO GENERAL EN COSTES

La estrategia de liderazgo en costes tiene como objetivo producir los productos o servicios de la empresa con un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta, a precio de mercado, sea mayor. Se consigue tener mayor resistencia económica y margen de maniobra para bajar el precio del producto, bien sea porque la competencia inicia una guerra de precios o por aparición de productos sustitutivos (flexibilidad en el precio). Tener mayor resistencia económica y margen de maniobra para resistir las variaciones de precio de las materias primas. Y establecer una barrera de entrada al mercado de muy difícil superación para la competencia, porque esta tiene que ser capaz de igualar el precio y ofrecer una calidad similar o porque resulta más difícil crear productos y servicios nuevos más baratos y mejores (gran presencia en el mercado).

Para reducir los costes, se crea una defensa contra los clientes poderosos, ya que estos solo pueden presionar para reducir el precio al siguiente competidor que es menos eficiente. En el caso de e-lit tenemos una gran fuerza de presión contra los clientes poderosos, que en este caso son los hoteles, y es que la base de datos de la red social “usuarios” es una herramienta muy útil para los propios hoteles que les ayudará a posicionarse mejor y a hacer una segmentación más detallada del mercado existente. También se ha de crear una defensa contra los proveedores poderosos que, en el caso de los proveedores de material físico es más sencillo si e-lit realiza una compra masiva por ejemplo.

Y con respecto a otros proveedores, se puede jugar con la fidelidad – no fidelidad con respecto a ellos. Además de todo esto, la defensa contra los productos sustitutos ya está creada por la diferenciación que tiene e-lit como red social.

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación consiste en focalizar todos los esfuerzos de la empresa en un segmento concreto del mercado. Se basa en la especialización de productos o servicios para los clientes que componen el segmento; es decir, en buscar la satisfacción de las necesidades de los mismos. Un segmento de mercado es un grupo de individuos, con capacidad de compra y predisposición a la misma, que presenta características y necesidades semejantes por satisfacer. Un nicho de mercado es un subgrupo de ese segmento.

Mientras que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación son más asequibles para las grandes empresas por los niveles de inversión que requieren, la estrategia de segmentación es ideal para las pymes y autónomos porque su reducida estructura les permite especializarse y adaptarse de forma continua a su segmento de mercado. Dentro de dicho segmento las empresas también pueden apostar por la diferenciación y la reducción de costes.

Se consigue la ventaja competitiva más importante de la segmentación es que la especialización reduce la competencia general al ofrecer en contenido y forma lo que el cliente necesita. Y, además, las grandes empresas normalmente no se dirigen a un nicho de mercado porque no les es rentable; apuestan por un mercado general.

E-lit realiza su segmentación puntualizando en el estilo de vida, concretamente para los amantes de los viajes, que pueden ser desde jóvenes, adultos hasta pasando por seniors. Además, e-lit se centra básicamente en distribuir productos hoteleros de diferente índole y categoría.

c. Segmentación y Posicionamiento

SEGMENTACIÓN

Según Munuera y Rodríguez (1007), *“la segmentación es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento”*.

La segmentación de mercado constituye llevar a cabo una estrategia completamente opuesta al marketing de masas. Para realizar esta segmentación es necesario identificar una serie de criterios clave para la mejor identificación de nuestro público objetivo:

Criterios específicos:

- Objetivos
 - Son criterios en relación con el uso o consumo, el mercado puede segmentarse por los productos o servicios específicos utilizados dentro de una gama de alternativas.
 - También cabe considerar el número de productos o servicios adquiridos, dentro de una gama homogénea, y la intensidad o volumen de compras efectuadas.
 - Otros criterios específicos objetivos son la frecuencia con que se repite dicho proceso o la distinción entre los compradores que adquieran el producto por primera vez y los que repiten la experiencia.
- Subjetivos
 - Los criterios específicos subjetivos pueden identificar segmentos clasificándolos por la ventaja o beneficio buscado en la adquisición del producto o servicio.
 - La existencia de motivaciones distintas en la compra de productos o servicios, puede permitir en algunos casos modificar los límites convencionales de uso del producto y ampliarlos con la incorporación de nuevos segmentos que buscan otros beneficios del producto o servicio.

- Las actitudes, percepciones y preferencias constituyen otros criterios de segmentación subjetivos, aunque mucho más sutiles, por el carácter impreciso y cambiante que pueden tener muchas veces.

Criterios generales (sirven para clasificar a cualquier población o grupo de personas, con independencia de sus pautas de compra y consumo):

- Objetivos
 - Sirven para clasificar a cualquier población o grupo de personas, con independencia de sus pautas de compra y consumo.
 - Dentro de ellos los hay que son fácilmente medibles, como las variables demográficas, las socioeconómicas y las geográficas que constituyen criterios de segmentación objetivos.
- Subjetivos
 - Se trata de los distintos tipos de personalidad que pueden determinar segmentos de mercado; también pueden determinarlos los estilos de vida determinados por las actividades desarrolladas, los centros de interés manifestados y las opiniones sostenidas.
 - Los segmentos determinados mediante criterios subjetivos tienen el inconveniente de que son difícilmente accesibles, especialmente los basados en la personalidad del individuo.

Criterios de segmentación de e-lit

- Hoteles
 - Criterio general objetivo geográfico. E-lit se dirige únicamente a hoteles ubicados en España. Posiblemente esta segmentación se amplíe, al menos a nivel europeo.
 - Criterio específico subjetivo de preferencias. E-lit tiene muy en cuenta la relación calidad – precio de los productos que aparecen en la red social, para que así sus usuarios queden siempre satisfechos, si es posible.
- Clientes de hoteles / Clientes potenciales de hoteles
 - Criterio específico objetivo de usos del producto. E-lit se dirige a usuarios que tengan preferencias hoteleras a la hora de realizar un viaje.

- Criterio específico objetivo de forma de compra. E-lit es una red social con motor de reservas, por lo que es muy importante que los usuarios, sean personas a las que les guste comprar online.
- Criterio general objetivo geográfico. E-lit, al igual que con los hoteles, se dirige a usuarios residentes en España, aunque esta segmentación pudiera expandirse a corto – medio plazo.

POSICIONAMIENTO

Según Munuera y Rodríguez (2007), el posicionamiento facilita el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben satisfacer, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva.

Tipos de posicionamiento:

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes que no son mutuamente excluyentes y que a menudo se superponen:

- Posicionamiento basado en la variedad:
 - Se basa en generar un subconjunto de productos o servicios de una industria.
 - Se fundamenta en escoger variedades de productos o servicios particulares en lugar de segmentos de clientes.
 - E-lit se especializa en hoteles, ofreciendo un abanico de categorías de estos.
- Posicionamiento basado en las necesidades:
 - Se basa en satisfacer la mayoría o la totalidad de las necesidades de un grupo particular de clientes.
 - Se acerca más al pensamiento tradicional respecto a elegir como objeto un segmento de clientes.
 - E-lit trata de satisfacer todas las necesidades de los clientes ofreciendo un todo en uno para los hoteles (alojamiento web, intranet, feed-back con sus clientes,...).
- Posicionamiento basado en el acceso:
 - Su base es segmentar a los clientes que son accesibles en distintas formas.

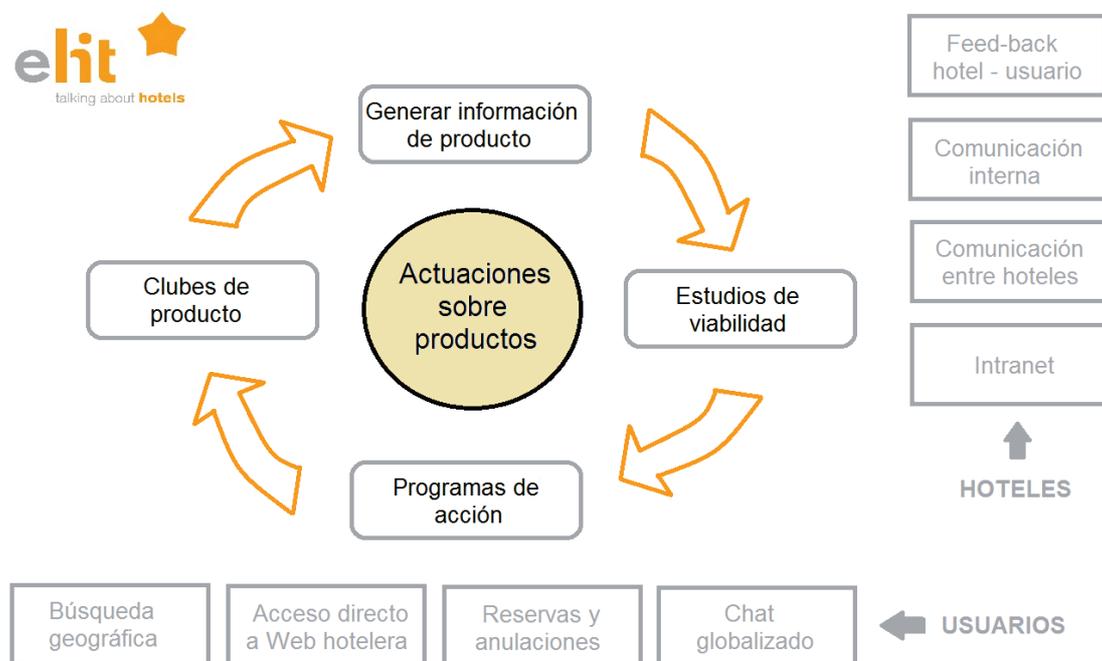
- El acceso puede ser en función de la ubicación geográfica o la escala de un cliente, o de cualquier otra cosa que requiera un conjunto diferente de actividades para alcanzar a los clientes de forma óptima.
 - Aunque sus necesidades son similares a las de otros clientes, la configuración óptima de actividades para alcanzarlos es distinta.
- E-lit ofrece un servicio personalizado para cada tipo de cliente, para que un hotel esté en la base de datos de esta red social no necesariamente tiene que tener la intranet contratada con nosotros, por ejemplo.
- Posicionamiento de e-lit
 - E-lit trata de posicionarse basándose en la esencia del producto innovador que ofrece. En el plan de acción están desarrollados los beneficios que se obtendrían con el uso de la red social, esta es la manera de convencer al usuario de utilizar nuestra red social, y a la vez posicionarla en su mente como la número uno, diferenciada y con personalización hacia cada usuario.
 - También utilizamos junto con la marca un eslogan que define la red social y atrae al usuario: E-lit, talking about hotels. Además, es de mencionar que las letras más fácilmente recordables para las personas son la “i”, la “l” y la “s”; y e-lit, contiene dos de esas tres, con lo que será más fácil posicionar la marca en la mente del consumidor.

7. PLAN DE ACCIÓN

a. Plan de Producto

Con el objetivo de incrementar la eficiencia de nuestras actuaciones, iniciamos una nueva fase de política de producto que persigue la progresiva estructuración de los mismos, adecuándolos a las expectativas de los potenciales usuarios y utilizando para ello las fórmulas de promoción y marketing más adecuadas para cada tipo de producto.

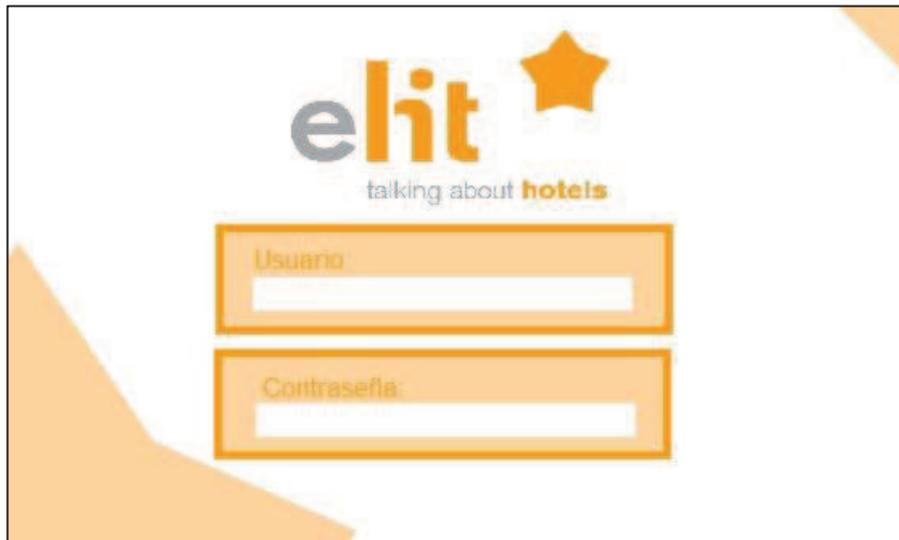
Figura 10: Actuaciones sobre productos



Fuente: Elaboración propia

E-lit tendrá como funcionalidades las siguientes, pudiendo tanto ampliar como reducir dichos componentes:

- Con respecto a los hoteles:
 - Usuario y log-in propio.



- Presentación del hotel, ubicación, etc.
 - La elección es propia de cada hotel y se podrá modificar al gusto.
 - Habrá una serie de plantillas predefinidas.
 - Videos de presentación a través de YouTube.
 - Ubicación del mismo mediante Google Maps.
 - Los servicios del hotel también se mostrarán mediante iconos simples en una barra superior de la web.
- Fotos diversas (hotel, eventos, clientes,...).
 - Se crearán álbumes donde se pondrán las fotos de por ejemplo: Habitación, salas, piscinas...
 - Estos álbumes desde irán cambiando la foto de presentación automáticamente.
 - Los clientes podrán etiquetar fotos suyas que se colocarán en un álbum aparte.
- Publicación de novedades y ofertas de los hoteles.
- Comunicación con los clientes y posibles futuros clientes (Feed-back).

- Posibilidad de comunicarse con todos los usuarios vinculados al hotel mediante:
 - Servicios de correo electrónico (e-mails)
 - Mensajería privada de la web.
 - Vía SMS
- Comunicación interna – entre los empleados del hotel.
 - Vía chat
 - Habrá una sala donde se podrá hablar con todo el mundo del hotel y...
 - ... Conversaciones privadas
 - Boletines de noticias privados.
 - Si es una cadena de hoteles habrá una opción para mandar un boletín a toda la cadena.
- Comunicación entre hoteles:
 - Cadenas hoteleras.
 - De la misma manera que la comunicación interna entre los empleados del hotel.
 - Hoteles de la misma zona.
 - Mensajería privada interna.
- Intranet propia de cada hotel.
 - En el caso de una cadena hotelera, posibilidad de utilizar una misma intranet para todos los hoteles pertenecientes a la cadena.
 - Una aplicación de muestra sería SharePoint de Microsoft donde cada usuario y dependiendo de sus credenciales podrá desde ver, editar, crear, descargar y eliminar archivos y carpetas.
- Beneficios:
 - Obtención, a través de la red social, de datos detallados y en tiempo real sobre sus clientes, dadas las posibilidades de captación de información que la red social ofrece a la empresa que lo implanta.
 - Reducción de los costes de marketing, incluyendo aquí: costes en el diseño de la página personalizada y coste de publicidad.

- Menores costes operativos, ya que las transacciones electrónicas reducen las operaciones a realizar por el resto de los sistemas operativos del hotel: cobros, gestión de las cuentas con los clientes, anotaciones de las transacciones, etc.
- Acceso a nuevos mercados, ya que por definición Internet no tiene fronteras.
- Nuevas líneas de negocio, pues las inversiones para lanzar con fórmulas tradicionales nuevos servicios e innovaciones en mercados amplios o en ciertos segmentos pueden verse reducidas con el apoyo adicional del comercio electrónico.
- Mayor orientación hacia el cliente, es decir, hacia la satisfacción del cliente en la relación de intercambio, que es el objetivo fundamental del marketing actual.

Figura 11: E-lit para hoteles



Fuente: Elaboración propia

- Con respecto a los clientes de los hoteles:
 - Facilidades de búsqueda:
 - Geográficamente.
 - Por categoría.
 - Por precio.
 - Por buenas recomendaciones.
 - Para más información de los hoteles acceso directo a la página Web oficial del hotel que elijan.
 - Posibilidad de reservar y anular desde la propia red social.
 - Comunicación con personas que ya se han alojado en el hotel que tienen previsto reservar.
 - Beneficios:
 - Obtención de más, mejor y más actualizada información sobre los servicios.
 - Posibilidad de buscar información o realizar reservas en cualquier momento, con independencia del día y de la hora.
 - Facilidad de comparación entre servicios y hoteles: todos los que estén presentes en la red social.
 - Orientación personalizada gracias a la función de Chat con personal del hotel elegido.
 - Menores precios; siempre que la potencial reducción de costes operativos y de marketing de la empresa vendedora no se vea superada por los costes de implantación y mantenimiento de su presencia en la red social.

Figura 12: E-lit para usuarios



Fuente: Elaboración propia

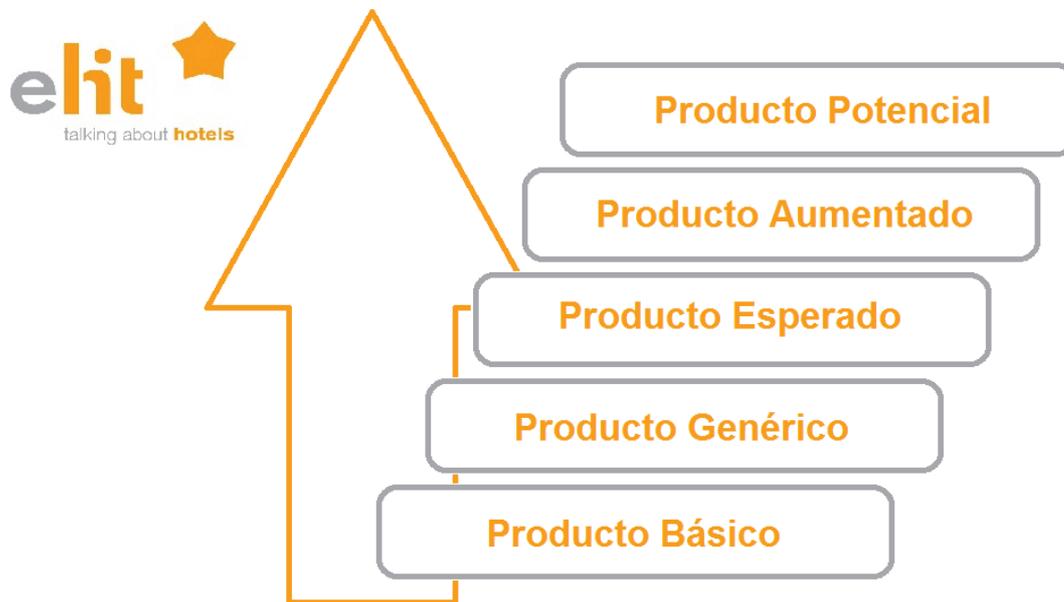
DIMENSIONES DEL PRODUCTO

Tras definir los distintos productos ofrecidos e-lit, determinamos las distintas dimensiones del mismo:

- Beneficio básico:
 - Constituido por los servicios fundamentales ofrecidos por e-lit que serían la aparición en la base de datos hotelera (para los hoteles) y la información hotelera (para los usuarios).
- Producto genérico:
 - Se configura como las instalaciones necesarias para poder prestar los servicios ofrecidos por e-lit, es decir, el alojamiento red.

- Producto esperado:
 - Se trata de los atributos o características que no diferencian nuestra empresa de otras de la competencia, como pueden ser las funcionalidades básicas de la red social. Estos atributos son necesarios puesto que, si no estuviesen el cliente notaría su ausencia y podría ser motivo de insatisfacción. En el caso de e-lit, el producto esperado para los usuarios sería tener una base de datos hotelera extensa, el acceso a los comentarios de otros clientes y las funcionalidades básicas de una red social (tener un muro, un perfil, poder compartir experiencias, etc.); y para los hoteles, se trataría de un buen servicio (referido a que la página no se cuelgue), un buen posicionamiento en la lista de hoteles (sobre todo los que contratan más cosas y por ello pagan más) y que aparezca una buena imagen del hotel en la red.
- Producto aumentado:
 - A diferencia de los anteriores, estos atributos si son diferenciadores con respecto a la competencia. En nuestro caso, e-lit se dirige a la oferta de red social más posibilidad de reservar vacaciones, así como para los hoteles no solo ofrece que aparezcan en la red sino que tienen diversas opciones que se le pueden sumar como la comunicación interna, la extranet, etc.
- Producto potencial:
 - Son aquellos atributos que e-lit pretende incorporar en un futuro, como por ejemplo, ampliar la base de datos incorporando campings, hostales, pensiones y restaurantes, así como ampliar su alcance geográfico que actualmente está centrado únicamente en España.

Figura 13: Las dimensiones del producto



Fuente: Elaboración Propia

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los atributos de un producto lo constituyen aquellas características del mismo que aportan alguna utilidad al consumidor, los principales factores para la evaluación de los atributos son:

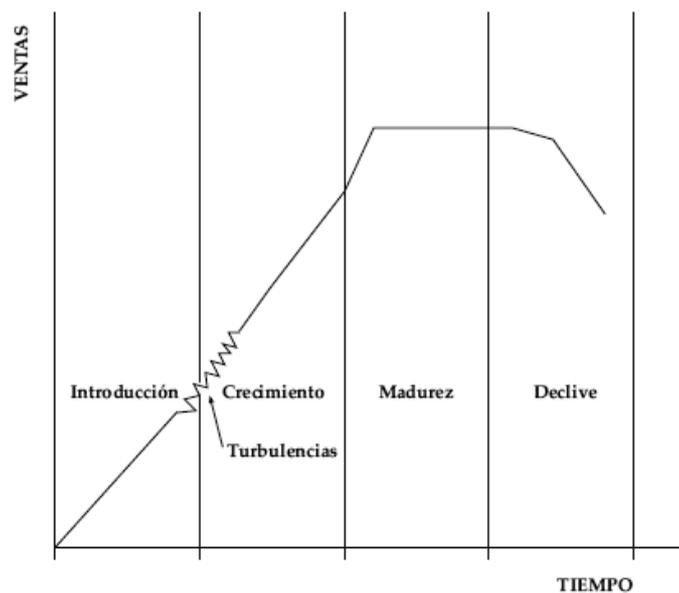
- Núcleo:
 - Lo constituyen las propiedades físicas y técnicas del producto necesarias para desarrollar los servicios ofrecidos. En el caso de e-lit, su núcleo son las aplicaciones funcionales de la red social, donde se ofrece la interacción entre usuarios, también con los hoteles y la posibilidad de compartir experiencias públicamente para los usuarios, y para los hoteles también la interacción (interna y externa) de diferentes maneras (chat o boletines), posibilidad de alojar su intranet en la propia red social, así como también compartir novedades con los usuarios activos.

- La calidad:
 - Es la valoración que se realiza de los elementos que componen el núcleo, a partir de unos estándares que miden las cualidades y permiten compararse con la competencia. E-lit se diferencia de sus competidores en que además de ofrecer una red social dinámica para los usuarios, también ofrece un abanico de funcionalidades para los hoteles.
- Precio:
 - Es el valor de la adquisición. Es un atributo fundamental en la comercialización de los productos y será analizado posteriormente.
- Diseño, forma y tamaño:
 - Identifica la marca de nuestra empresa como intermediaria y la relaciona con la personalidad de la misma. El diseño de e-lit inspira confianza, dinamismo y una oferta muy variada de hoteles que, gracias a la segmentación, serán ofrecidos de una manera personalizada a los usuarios.
- Servicio:
 - Lo conforman los valores añadidos al producto que hacen que la empresa sea diferente a las de su competencia. La adaptación a las necesidades de nuestro público objetivo creando aplicaciones y funcionalidades específicas para ellos, podría ser uno de los valores añadidos de e-lit.
- Imagen del producto:
 - Es la opinión que tiene el consumidor de nuestros productos, según la información que haya recibido directa o indirectamente de los mismos.
- Imagen de la empresa:
 - Se trata de la opinión que se encuentra en la memoria del mercado, que puede afectar de forma positiva o negativa en los criterios y actitudes del consumidor a la hora de utilizar e-lit. Esta empresa se encuentra en la fase de introducción, por lo que tiene aun la posibilidad de contar con una buena imagen si se realiza una promoción adecuada de la misma.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

En cuanto al ciclo de vida del producto, debemos mencionar la teoría de Theodore Levitt (1965), publicada en la Harvard Business Review. Según Levitt los productos, al igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero a diferencia de estos, en la empresa en la actualidad existe una nueva etapa denominada “turbulencias”, donde puede desarrollarse satisfactoriamente el producto. Por ello, en el S. XXI existen cinco etapas: introducción, turbulencias, crecimiento, madurez, declive.

Figura 14: Ciclo de vida del producto



Fuente: Levitt (1965)

E-lit se encuentra en la fase de introducción o lanzamiento. En esta fase se fijan la concepción, definición y el periodo experimental del producto. Además, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Bajo volumen de ventas
- Gran inversión técnica, comercial y de comunicación
- Gran esfuerzo para la puesta a punto de los medios para la ejecución de los servicios

- Dificultades de introducción del producto en el mercado al cual nos dirigimos

En definitiva, la fase de introducción se caracteriza por una rentabilidad negativa debido a los grandes recursos que se precisan para el lanzamiento del producto y en comparación al volumen de ventas obtenido.

LA MARCA E-LIT

La marca e-lit junto con su logotipo constituyen los distintivos de la empresa. Las marcas están reguladas por la ley de Marcas 17/2001 de 7 de diciembre. Mediante esta marca se pretende que el consumidor tenga una percepción diferente de la red social, haciéndole ver al usuario que no sólo puede pasárselo bien, sino que además también puede reservar el hotel de sus sueños con nosotros.

Existen diferentes tipos de marca: sugestiva, arbitraria, fantasía, contractiva y las derivadas de nombres. La marca “e-lit” es de tipo fantasía, la “e” informa que se trata de algo online (ver por ejemplo “e-mail” = correo online); por otro lado “lit” significa cama en francés, y además, si tumbamos la palabra, da una imagen: la “l” hace de cama, la “i” es la persona, y la “t” la sábana o manta. Además, todo el nombre completo de e-lit, sugiere la palabra “élite”, de lo que puede surgir una buena imagen de marca.



Figura 15: Logotipo de e-lit



Fuente: Elaboración propia

El logotipo de e-lit está formado además de por el nombre de la red social, por una estrella dorada que simboliza los hoteles y la calidad tanto de éstos como de la propia red social.

Todo esto, constituyen los signos distintivos de la empresa y sirven para dar a conocer nuestra empresa e identificarla con los servicios que ofrece. Esta marca se encuentra registrada junto con el nombre de la empresa, adquiriendo los derechos y registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

LA PERSONALIDAD DE E-LIT

Es una empresa que actúa como intermediaria ofreciendo diferentes tipologías de hoteles a un público turista y que le guste compartir sus experiencias. Esta red social está especializada en ofrecer un trato lo más personalizado posible para satisfacer las necesidades de los usuarios. Además, e-lit trabaja conjuntamente con los hoteles y se asegura de que éstos son “dignos” para pertenecer a la red social, es decir, que tengan una mínima calidad.

EL SURTIDO DE SERVICIOS DE E-LIT

Llegados a este punto, deben analizarse tres aspectos del surtido de servicios: amplitud, profundidad y longitud del mismo.

- Amplitud:
 - Se trata del número de líneas de productos con los que se pretende satisfacer las necesidades de los clientes, en nuestro caso: aplicaciones y funcionalidades de red social, reserva de hoteles, formar parte de la lista de hoteles, alojamiento de intranets y comunicación (via chat, correo o boletines).

- Profundidad:
 - Es el número de productos individuales dentro de cada línea. E-lit ofrece en la actualidad: ver introducción del plan de producto donde está todo desarrollado.

- Longitud:
 - Es el número total de los productos ofertados a los clientes, es decir, la de aplicaciones y funcionalidades de la red social ofrecidas tanto a los usuarios como a los hoteles.

Por último, es importante destacar que debe existir una coherencia en el surtido, ya que, este debe estar adaptado a las necesidades de la clientela a la cual se dirige. E-lit, es consciente de ello y por eso, ha creado una estrategia de diferenciación, según el tipo de clientela y los servicios ofertados, todo ello con el fin de satisfacer y superar las necesidades de nuestro público objetivo.

b. Plan de Precios

En el caso de e-lit, el plan de precios se desarrollará únicamente para los clientes hoteleros, dado que al ser una red social, el usuario no debe abonar ninguna cantidad para poder utilizarla.

El precio es una de las variables más importantes del marketing, ya que es la fuente de ingresos de la empresa. El precio se define como un *conjunto de esfuerzos y sacrificios que un consumidor debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado bien o servicio* (www.marketinet.com). La ventaja principal de los precios es la posibilidad de modificarlos según las necesidades del mercado. Además, existen clientes que son más sensibles al precio, por lo que buscarán los precios más asequibles al producto deseado. Por lo tanto, a la hora de fijar un precio adecuado es necesario fijarse en la demanda, los costes y la competencia.

DEMANDA

La demanda fija el límite superior, es decir, la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por los productos que ofrecemos desde nuestra empresa. Hoy en día, es importante tener muy presente la situación de crisis actual, por lo que los clientes no van a ser tan flexibles a la hora de pagar un precio superior por un producto determinado. En nuestro caso, si el hotel X decide contratar todos los servicios, obtendrá un 30% de descuento sobre el total, y se le reducirá la comisión de las reservas al 12% en lugar de al 15%.

COSTES

Los costes determinan el límite inferior del precio, para que nuestra empresa no tenga pérdidas. Hay que tener en cuenta que e-lit dispone de unos costes fijos, como son: mantenimiento del hardware, impuestos, salarios de los trabajadores, seguros de la empresa y el mantenimiento de la misma. Por otro lado, sus costes variables son: luz y agua. De esta manera, es necesario que se fijen unos precios que permitan cubrir los costes de la empresa y, a su vez, permitan obtener un beneficio.

COMPETENCIA

La competencia sitúa el límite superior de la demanda y el inferior marcado por los costes. Es importante recordar que e-lit ofrece precios que ha establecido, teniendo en cuenta esta variable de competencia, por debajo de la misma competencia puesto que se encuentra en la etapa de introducción.

Figura 16: Factores básicos que afectan a la fijación de precios



Fuente: Elaboración propia

LAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS

La estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa.

E-lit seguirá la estrategia de precios variables, el precio es objeto de negociación en cada transacción, sobre todo dependerá del contrato que se quiera realizar a más o menos tiempo y la cantidad de aplicaciones que se contraten. De todas maneras, a continuación se presentan los precios base de e-lit.

Tabla 2: Precios

PRECIOS		
Pertenencia a e-lit	50	€/mes
Comunicación interna	10	€/mes
Comunicación entre hoteles	5	€/mes
Intranet	20	€/mes
Comisión ventas	15	%

Contratación de todos los servicios
30% descuento s/total
12% comisión ventas

Fuente: Elaboración propia

Estos precios base se han establecido teniendo en cuenta un factor muy importante que es la línea de flotabilidad de la empresa, es decir, la cantidad de dinero que debe ingresar e-lit para que la empresa siga adelante.

Tabla 3: Costes

Empleados	20000 €
Mantenimiento inmovilizado	
Asesoría	100,00 €
IRPF (19% sueldo cada 3 meses)	1.266,67 €
Seg-Social (Depende de lo invertido 18% del sueldo, cada 3 meses)	1.200,00 €
Servidores	240,63 €
Registro DNS	18,00 €
Electricidad	162,00 €
Teléfono	30,00 €
Internet	150,00 €
Redes	30,00 €

23197,29 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla podemos observar que nuestros costes a un año vista serán de 23.197 €, es decir, esto es lo mínimo que e-lit debería ingresar. Además de esto, también hemos de tener en cuenta la inversión inicial que debe hacerse:

Tabla 4: Inversión inicial

Inversión Inicial		
Inversión sociedades		20000 €
Diseño WEB		18000 €
Registro marcas		119,28 €
Impuesto sociedades	19%	3800 €
		21919,28 €

19% para S.L.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el precio mínimo que se establece es de 50€, por la pertenencia a la red social; suponiendo que los hoteles que entrasen en e-lit no contratasen nada más, y sólo el aparecer en la página, necesitaríamos un mínimo de 510 hoteles para poder salir adelante.

Tabla 5: Estimación de Gastos / Beneficio

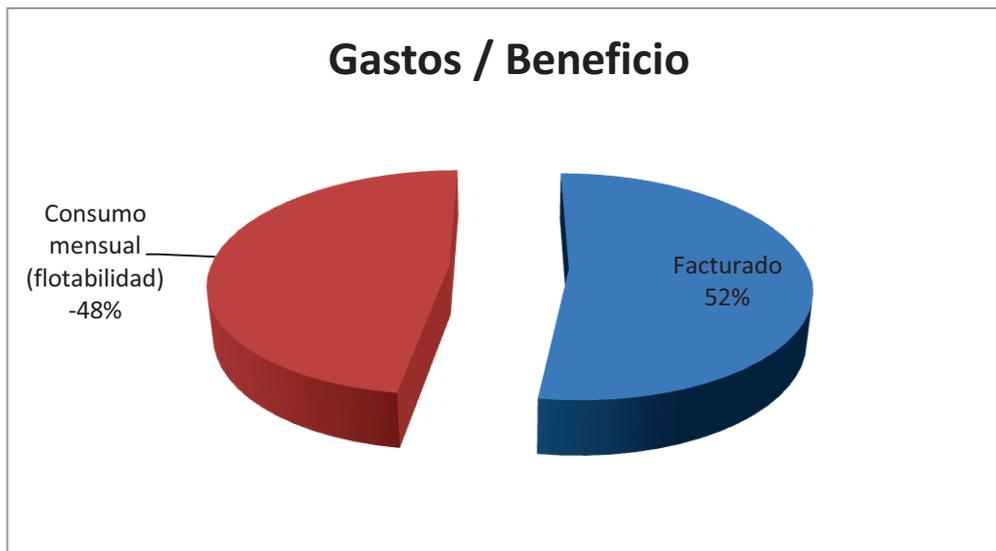
	Alta de empresa	Mensual
Inversión inicial	-21.919,28 €	-1.826,61 €

	Nº de Clientes	Factura (precio mínimo)	
Facturado	510	50	25.500 €
Consumo mensual (flotabilidad)			-23.197,30 €
Prestamos			0 €

Beneficio mes:	476,10 €
Beneficio Anual:	5.713,16 €

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18: Estimación de Gastos / Beneficio



Fuente: Elaboración propia

c. Plan de Distribución

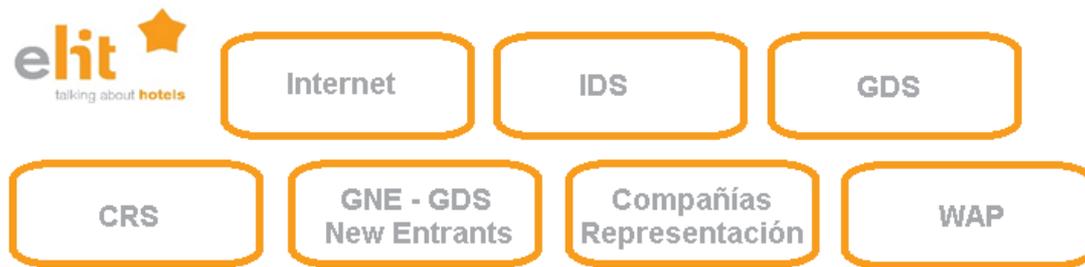
Para comenzar con el análisis a llevar a cabo en la distribución de los productos de e-lit, definiremos qué es la distribución en el ámbito comercial:

Según Vázquez y Trespalacios (2006), la distribución es un “conjunto de actividades que buscan situar los productos y servicios a disposición del consumidor final en las condiciones de forma y cantidad demandada en el momento deseado, en el lugar idóneo y, además, permite que se lleve a cabo la transmisión de propiedad o de posesión”.

Al igual que con la decisión sobre los precios o de otros factores en la empresa, la decisión acerca de las formas en que se va a distribuir el producto es muy importante, dado que, cualquier forma que se escoja va a afectar a largo plazo a la empresa. Además, hay que destacar que el precio del producto se ve directamente afectado por el coste de la distribución del mismo.

En este escenario, es importante conocer los demás canales de distribución y decidir en cuál se posiciona e-lit. Veamos las principales categorías:

Figura 17: Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Como canal de distribución nos encontramos adentrados en los IDS (Internet Distribution Service). Como ejemplo más famoso de IDS podemos poner a Booking.com. Además, con la ayuda de e-lit la industria hotelera logrará grandes beneficios como son conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer un servicio más personalizado, llegar a un mayor número de clientes y a nuevos mercados, y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia.

TIPOS DE CANALES

Existen dos tipos de canales de distribución: directos e indirectos; en el caso de e-lit no se utilizan intermediarios, la red social es un canal de distribución directo que contacta directamente con su proveedor de servicios que en este caso son los hoteles.

- Directos
 - No hay intermediarios (equipo propio de ventas).
- Indirectos
 - Con intermediarios
 - Corto: Un único nivel detallista.
 - Largo: Varios niveles.
 - Multicanal: Distintos tipos de canal entrelazados.

E-LIT DISTRIBUIDOR

E-lit funciona como distribuidor para los hoteles, y de esta manera, los hoteles cuentan con ciertas ventajas y funcionalidades que la red social les ofrece:

- Complementación de su negocio: publicidad, posicionamiento, diseño de su imagen en la red social y campañas online.
- E-lit ofrece los precios más competitivos del mercado con su descuento adicional como distribuidor.
- Servicio de calidad y desarrollado por profesionales.
- Hará el negocio hotelero más competitivo.
- El hotel contará siempre con el asesoramiento que necesite de manera personalizada.

La intermediación que lleva a cabo e-lit no es puramente informativa, sino que tiene un significado de mayor contenido. Sus funciones se pueden describir de forma simplificada en los términos siguientes:

- Función asesora
 - Consiste en informar y asesorar al usuario sobre las características de los hoteles, los servicios, la categoría,... y ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto. E-lit tiene que asumir el papel de experto asesor y ofrecer un consejo profesional y personalizado al usuario para ayudarle a decidir con rigor entre toda la amplia gama de alternativas.
- Función mediadora
 - Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de servicios. Esta función ejerce un papel necesario de acercamiento del producto al viajero y de multiplicación de los puntos de venta al proveedor.

Por otro lado, e-lit también tiene ventajas para los usuarios de la red social, como es por ejemplo el surtido de hoteles que puede encontrar en la misma página web, que además, estará personalizado para cada uno de los usuarios. Esto quiere decir, que si una persona es acomodada y le gusta el lujo, cuando comience su búsqueda en e-lit los primeros hoteles que aparecerán en su vista serán hoteles con cualidades lujosas de cuatro estrellas y superiores.

d. Plan de Comunicación

Como último punto a estudiar dentro del plan de acción de e-lit, se encuentra el plan de comunicación.

Según la definición publicada por Rodríguez del Bosque, Suarez Vázquez y García de los Salmones (2008), la comunicación comercial es *“un proceso de comunicación, en el que la empresa desea transmitir determinada información sobre sí misma, principalmente su oferta, a sus principales públicos, fundamentalmente compradores potenciales y la sociedad en general”*.

E-lit establece como sus diferentes técnicas dentro del mix de comunicación las siguientes: publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas.

PUBLICIDAD

Según la A.M.A. (American Marketing Association), la publicidad *“consiste en la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas”*.

E-lit en la actualidad carece de competencia de marca, por lo cual se hace necesario mostrar bien definidos la forma y trato con el que se ofrecen los servicios al consumidor final. El mensaje que queremos enviar a nuestro consumidor final es transmitido desde el emisor (e-lit) al receptor (los usuarios). Este mensaje es codificado en tres fases:

- Desarrollo del Briefing
 - Es un documento entregado a la agencia de publicidad con los datos necesarios para la realización de la campaña publicitaria:
 - Público objetivo:
 - En nuestro caso, por un lado, están los hoteles entre los cuales nos queremos dar a conocer para que establezcan acuerdos con e-lit y, por otro lado, los usuarios de la red social de diferentes rangos de edad (jóvenes, adultos y senior).
 - Objetivos de la comunicación:
 - Los objetivos fundamentales son lograr una buena posición de e-lit en la mente del consumidor y generar el deseo en un público potencial.
 - Información relevante sobre e-lit y sus competidores:
 - A través del ya realizado análisis externo e interno de e-lit en la primera fase de este plan de marketing.
 - El presupuesto para la campaña:
 - Teniendo en cuenta otras campañas publicitarias similares realizadas por la competencia, e-lit destinará el porcentaje más adecuado a la misma, con el objetivo de darse a conocer e intentar captar clientes.
 - Para el desarrollo de este eje, se deben seguir los siguientes puntos:
 - Eje psicológico:
 - E-lit es **única**, por lo que, es necesario recalcar que se trata de una empresa novedosa en el mundo del turismo. Se caracteriza por tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes con un trato personalizado y haciendo amena la búsqueda de hoteles.

- Análisis sobre la motivación:
 - Las tendencias y gustos de los consumidores han ido evolucionando con el paso del tiempo así como también el mundo 2.0 va pasito a pasito. Con ello, e-lit ha unido el mundo de las redes sociales junto con un motor de búsqueda que satisfaga a cada cliente atendiendo a las necesidades personales de cada uno, así, el usuario estará encantado de utilizar e-lit no solo como red social, sino también como motor de búsqueda y fuente de información.
- Efecto psicológico buscado:
 - A través de un trato personalizado, con carácter amable y cálido, se pretende crear una imagen de e-lit de trato personalizado para que el cliente quede totalmente satisfecho y no deje de utilizar la red social.
- Estrategia creativa y de difusión del mensaje
 - Es en esta fase en la que la agencia de publicidad lleva a cabo la estrategia creativa, para lo cual deberá determinar el elemento motivador y el anuncio base. El elemento motivador debe expresar la satisfacción y personalización que los usuarios reciben al hacer uso de e-lit. El anuncio base expresará el elemento motivador de la campaña. Para poder lograr una campaña exitosa se tratará de mostrar un énfasis en los atributos y beneficios del uso de la red social con lo que ofrece a través de los distintos hoteles con las que trabajamos.
 - Para esto, la agencia de publicidad se va a centrar en el modelo A.I.D.A, en el cual se pretende: captar la atención del público objetivo, generar interés, provocar un deseo hacia nuestros productos y colaborar en que exista la acción de compra o adquisición de los mismos. Para ello, se van a establecer los siguientes medios y soportes de comunicación de tipo masiva:

- Medios impresos:
 - Compuestos por revistas de turismo publicadas en España como pueden ser: Altaïr, Caminar, Deviajes, España Desconocida, Geo, La Magia de Viajar, National Geographic, Viajes, Rutas del Mundo, 7 Leguas, Traveler, Viajar y Viajeros.
- Internet:
 - Los hoteles que pertenezcan a la e-lit, alojarán un link directo a ésta en su página Web oficial.
- Tarjetas:
 - En los hoteles que pertenezcan a e-lit, se le entregará al cliente una tarjeta de la red social con un número de identificación para que pueda opinar sobre el hotel, y así tome parte activa de la misma.

Figura 18: Tarjeta e-lit



Fuente: Elaboración propia

- Los objetivos que se plantean son de dos tipos:
 - Cuantitativos:
 - Mediante el cual se pretende alcanzar el mayor número de personas pertenecientes al público objetivo de e-lit.
 - Cualitativos:
 - Posicionarse en la mente del consumidor como una red social que sea relacionada con calidad, fiabilidad y servicio personalizado excelente, así como, considerarla como **“única en su especie”**.

RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas suponen un esfuerzo planificado y sostenido por parte de e-lit, con las cuales se pretende establecer y mantener relaciones de confianza con sus grupos de interés. Con esto se pretende influir en la opinión pública con el objetivo fundamental de crear una imagen positiva de la empresa. Las técnicas utilizadas son las siguientes:

- Relaciones con los empleados
 - O también denominadas relaciones públicas internas. Con estas acciones lo que se pretende es mejorar la participación y la formación de los trabajadores con el principal objetivo de beneficiar a la propia empresa. E-lit cuenta con un formador de medios sociales que se dedicará a formar a los empleados que constituyen la red social, así como de motivarlos.
- Relaciones con los medios de comunicación
 - Son las relaciones destinadas a la gestión de la publicidad. E-lit, puede publicitarse en distintas revistas en España, con el principal objetivo de llegar a su población que constituye nuestro consumidor final.

- Asistencia a congresos:
 - Como por ejemplo el Congreso Web Turismo (celebrado en Barcelona) que tratará todos los aspectos del marketing online enfocados al turismo: Social Media, SEO, SEM, e-commerce, Comentarios, e-mailing, Blogs, Reservas, Aerolíneas, Hoteles, Restaurantes, buscadores, Turismo rural, Playa, Montaña... en conferencias y talleres impartidos por ponentes expertos en su sector.



FUERZA DE VENTAS

Dentro del departamento de comercialización y ventas, se encuentran nuestros comerciales que se encargan de negociar y cerrar las posibles transacciones. Estos contribuyen en gran medida a la formación de la imagen de e-lit. Además, desempeñan distintas funciones:

- Búsqueda de nuevos hoteles o alojamientos diversos:
 - Con los que poder establecer futuros contratos y, así, tener una oferta más variada.
- Negociación del patrocinio:
 - Realizar una búsqueda de eventos para patrocinarlos.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para finalizar un plan de marketing de una empresa es necesaria la realización de un documento donde consta la ejecución de dicho plan y el control que se va a seguir del mismo. En este apartado es donde se van a ver reflejadas las acciones de marketing mix a través de un cronograma que las ordene en el tiempo.

En función de la elección de la estrategia y si es ejecutada correctamente se pueden llegar a los siguientes resultados:

Tabla 6: Ejecución del plan de marketing

		ESTRATEGIA	
		Apropiada	Inapropiada
EJECUCIÓN	Excelente	Éxito (objetivos cumplidos)	Rescate (la ejecución es correcta pero la estrategia inapropiada)
	Pobre	Problemas (Estrategia apropiada y mala ejecución)	Fracaso (estrategia y ejecución malas)

Fuente: Elaboración propia a partir de J.L. Munuera y A.I. Rodriguez (2007)

EJECUCIÓN

En base al Plan de Acción de la e-lit, se ha procedido a la elaboración del presente Plan de Ejecución. Los datos que se recogen en este documento se presentan en formato de tabla, por haberse considerado una manera clara y eficaz de transmitir la información.

La información recogida en las tablas supone un primer esfuerzo de concreción de cara al inicio del período de ejecución y seguimiento del Plan de Acción de e-lit.

La idea de crear esta red social surgió en marzo de 2011, fecha en la que había comenzado a leer diversos artículos en los que relacionaban continuamente los hoteles con las redes sociales, diciendo concretamente que los hoteles son las empresas que más uso hacen de las redes sociales. Así, surgió el concepto de unificar una red social, de las que tanto se utilizan actualmente, con el mundo hotelero.

Fue en esa misma fecha que comenzó la investigación sobre el tema para poder llevar a cabo esta propuesta. En primavera de 2011 fue cuando se realizaron las labores de investigación de mercados, para conocer nuestra competencia y, de esta manera, poder desarrollar nuestras estrategias.

Durante el verano de 2011, se llevó a cabo la búsqueda de la información que era necesaria para poder establecer e-lit en la red.

Asimismo la planificación de los productos que quiere ofrecer nuestra empresa estaba muy clara desde el principio por lo que no tuvimos que hacer mucho hincapié en ello, aunque sí en la forma que queríamos ofrecerlo.

El plan de marketing, por su parte, comenzó algo más tarde, concretamente en octubre de 2011. Para decidir los precios, tuvimos que hacer un estudio de los clientes que necesitaríamos en el primer año al menos, para poder sacar e-lit adelante. Dichos precios se establecieron en febrero de 2012.

En octubre de 2012, el plan de marketing está completado y detallado por lo que es el momento de convertir e-lit en realidad.

En diciembre de 2012, está previsto que comiencen las actividades de los comerciales poniéndose en contacto con los hoteles y ofreciéndoles el producto que con tanto mimo hemos ido creando.

Se prevé, para abril de 2013, tener un amplio abanico de clientes y poder así abrir la red social al público con todas sus aplicaciones y funcionalidades en marcha.

A continuación se muestra el cronograma de e-lit en el cual aparecen todas las actividades desarrolladas en este plan de marketing:

Tabla 7: Cronograma de e-lit

	Marzo 2011	Abril 2011	Mayo 2011	Junio 2011	Julio 2011	Agosto 2011	Septiembre 2011	Octubre 2011	Noviembre 2011	Diciembre 2011	Enero 2012	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012	Junio 2012	Julio 2012	Agosto 2012	Septiembre 2012	Octubre 2012	Noviembre 2012	Diciembre 2012	Enero 2013	Febrero 2013	Marzo 2013	Abril 2013	Septiembre 2014	Octubre 2014	Noviembre 2014	Diciembre 2014	Enero 2015	Febrero 2015							
																																							
Creación de la idea	■																																						
Investigación de mercados		■	■																																				
Elaboración de estrategias			■	■	■																																		
Búsqueda de información para introducirnos en red					■	■	■																																
Registro de la marca																				■																			
Primer contacto con las empresas																						■	■	■	■														
Inicio actividad																																							
Introducción en otros mercados																																							
PRODUCTO																																							
Planificación																																							
Contratación personal																																							
Plan de marketing																																							
PRECIO																																							
Decisiones																																							
Aplicación																																							
DISTRIBUCIÓN																																							
COMUNICACIÓN																																							
Planificación																																							
Relaciones Públicas																																							
Briefing																																							
Difusión del mensaje																																							
Eficacia de la campaña																																							
CONTROL																																							

Fuente: Elaboración propia

CONTROL

En la etapa de control deberán comprobarse que se vayan cumpliendo los objetivos propuestos en dichos plazos. Además, aquí se analizarán las ventas pudiendo comparar distintos periodos. Debido a que la empresa es de nueva creación aun no se puede hacer una valoración del cumplimiento de objetivos tras la puesta en marcha de la empresa.

Por otro lado, deberán realizarse auditorias para conocer si las distintas actividades se están llevando de manera correcta, conocer si existe rentabilidad y, lo más importante, si el cliente está satisfecho.

Por último, e-lit aplicará medidas correctoras ante cualquier incumplimiento de objetivos. Los resultados serán revisados y se tratarán de mejorarlos, en caso necesario.

9. BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS WEB

- Libro: Intranets, empresa y gestión documental (Mariano Siminiani) → Editorial: McGraw – Hill; Barcelona; 1997
- Libro: Así son las intranets (Tyson Creer) → Editorial: McGraw – Hill; Madrid; 1997
- Libro: Marketing hotelero (Javier Gallego) → Editorial: DEUSTO; Bilbao; 1997
- Libro: Las empresas turísticas en la sociedad de la información (Ramón Rufin Moreno) → Editorial: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.; Madrid; 2002
- Revista Tecnohotel del 4º trimestre de 2010 (nº 447)
- <http://www.facebooknoticias.com/2011/03/16/sobre-el-porcentaje-de-espanoles-en-facebook/>
- <http://www.publico.es/ciencias/341383/las-redes-sociales-no-convencen-a-los-espanoles>
- <http://muypymes.com/marketing/comunicacion/7402-el-15-de-las-pymes-espanolas-usa-redes-sociales.html>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/redes-sociales-empresariales-respaldo-profesional-empresas.htm>
- http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_intranet/manual_de_intranet.php?pg=10
- <http://www.techtear.com/2008/10/07/bluehouse-una-red-social-para-empresas-de-ibm/>
- <http://www.nexotur.com/nexohotel/57/pymes/hoteleras/usa/redes/sociales/segun/informe/epyme/2010/realizado/fundetec/dgpyme/36460/>
- <http://seindor.com/maacera.com/blog/2010/05/06/popularidad-uso-y-tendencias-en-redes-sociales-facebook-youtube-twitter-linkedin-y-tuenti/>
- <http://www.ohmygeek.net/2010/06/13/grafica-en-espanol-de-la-evolucion-de-facebook/>
- <http://vcgsat.bligoo.com/content/view/278222/Historia-de-Facebook.html>
- <http://www.clasesdeperiodismo.com/2010/12/14/la-evolucion-de-twitter-durante-el-2010-infografia/>
- <http://www.netambulo.com/2010/05/17/youtube-cumple-5-anos-grafico-de-su-evolucion/>
- <http://www.slideshare.net>

- <http://www.brechadigital.cl>
- <http://www.bogotaemprende.com>
- <http://www.minetur.gob.es>
- <http://www.verisign.es>
- <http://internautas.org>
- <http://www.deltaasesores.com>
- <http://www.override.es>
- <http://www.anw.es>
- <http://www.jazztel.com>
- <http://www.andresvegas.es>
- <http://noticias.juridicas.com>
- <http://exceltur.org>

