

EL BOCA-OÍDO ONLINE COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN HOTELERA

El estado de la cuestión

Carmen Berne Manero^{*}
Marta Pedraja Iglesias^{**}
Andrea Vicuta Ciobanu^{***}
Universidad de Zaragoza - España

Resumen: *La industria turística se ha visto notablemente afectada por el desarrollo de las tecnologías de la información como la comunicación boca-oído electrónico o e-WOM, que permite a los usuarios ofrecer opinión online sobre su experiencia como turistas. Los hoteles son muy afectados por la aplicación, de la que pueden obtener retroalimentación y aprovechar la información generada para mejorar su gestión y resultados. Hasta el momento, la literatura académica sobre el tema se ha centrado en la perspectiva del consumidor y ha prestado escasa atención a la gestión. Esta investigación pretende añadir valor mediante el estudio del estado de la cuestión del e-WOM como herramienta para la gestión, centrándose en hoteles del ámbito español. Se realiza un análisis descriptivo de la situación desde una encuesta dirigida a directivos hoteleros, que permite distinguir entre usuarios y no usuarios del sistema. Los resultados indican la no existencia de diferencias entre ambos grupos por características del encuestado, ni por sus percepciones sobre las ventajas de la aplicación; las diferencias emergen al considerar fiabilidad y reflejo de la realidad, así como intenciones de uso futuro de la herramienta.*

PALABRAS CLAVE: *información boca oído electrónico, gestión hotelera, tecnologías de la información y comunicación, hoteles.*

Abstract: *The E-WOM as a Management Tool. The State of the Knowledge. The tourism industry has been greatly affected by the development of information technologies, among them electronic word of mouth or e-WOM, which allows online users to provide feedback on your experience as tourists. Hotels are one of the members of the industry most affected by the application, which can get feedback and take advantage of the information generated to improve their management and results. The academic literature on the research has focused on the consumer perspective and has paid little attention to the perspective of management. Thus, this research aims to add value by studying the state of knowledge of e-WOM as a tool for management, focusing the study in hotels and in the Spanish area. To do this, a descriptive analysis of the situation is developed, from a survey of hotel managers, able to discriminate between users and non-users of the system. The results indicate the absence of differences between groups by characteristics of the respondent, or their perceptions of the advantages*

^{*} Graduada y doctora en Ciencias Empresariales, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España. Investigadora Principal del grupo consolidado de investigación IMPROVE y directora del Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. E-mail: cberne@unizar.es

^{**} Graduada y doctora en Ciencias Empresariales, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España. Profesora titular del Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza; participa en el grupo de investigación IMPROVE. E-mail: mpedraja@unizar.es

^{***} Licenciada en Geografía por la Universidad de Bucarest, Bucarest, Rumanía. Master en Gestión de las Organizaciones y doctoranda del Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España. E-mail: 666812@unizar.es

provided by the application; differences emerge when considering reliability and reflection of reality as well as the intentions of future use of the tool. Therefore, some management implications arrive.

KEY WORDS: *e-WOM, hotel management, information and communication technologies, hotels.*

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha configurado como una de las industrias más importantes en todo el mundo, sobre todo por sus efectos sociales y económicos (Garrigós & Palacios, 2008; Jang & Chen, 2008). Esta industria se ha visto notablemente afectada por el desarrollo de las tecnologías de la información, las cuales han dado lugar a la aparición de innovaciones tanto estructurales como organizativas (Stamboulis & Skayannis, 2003), que modifican las prácticas de los negocios, sus estrategias y las estructuras de la industria turística (Buhalis & Law, 2008). Entre las aplicaciones tecnológicas destaca la comunicación boca-oído electrónica o e-WOM (en inglés: electronic Word Of Mouth), mediante la cual las personas pueden proporcionar sus ideas y opiniones a otros usuarios e influir así en sus decisiones de compra (Chevalier & Mayzlin, 2006; Zhu & Zhang, 2010; Sparks & Browning, 2011; Xie *et al.*, 2011).

Los usuarios online generan opinión sobre los destinos turísticos, los hoteles y los servicios turísticos, llegando al estatus de fuente de información importante para los viajeros (Pan *et al.*, 2007; Gretzel & Yoo, 2008; Vermeulen & Seegers, 2009; Bronner & Hoog, 2011). Esta información, proveniente de los consumidores, se percibe como más fiable y, por lo tanto, más útil que la información generada por los vendedores (Bickart & Schindler, 2004; Gretzel & Yoo, 2008; Bronner & Hoog, 2010). Las opiniones afectan al proceso de planificación del viaje, especialmente en lo que respecta a la decisión del alojamiento (Gretzel, 2007; Anderson, 2012). De este modo, los hoteles constituyen uno de los integrantes de la industria turística más afectados por el e-WOM (Cantalops & Savi, 2014). Los hoteles pueden atender a las opiniones online de sus clientes como un elemento de gestión de calidad de su oferta (Buhalis & Law, 2008; Stringam & Gerdes, 2010; Cobanoglu *et al.*, 2011; Bigilhan, 2012), ya que les permite obtener retroalimentación sobre la calidad de sus servicios, la de sus competidores y de la industria en general. Además, pueden identificar errores en aquellos aspectos que son considerados importantes por los clientes y que dan lugar a la mayoría de sus quejas (Smyth *et al.*, 2010; Levy *et al.*, 2013). Por tanto, los hoteles pueden aprovechar esta tecnología para mejorar su competitividad (Buhalis & Law, 2008), posicionándose en la mente de los consumidores a través de un marketing no intrusivo (González & Aparici, 2008).

La cuestión es que la mayoría de los estudios sobre la aplicación de las tecnologías de información y el comercio electrónico en la industria turística se han centrado en el análisis de la perspectiva del consumidor (Gretzel & Yoo, 2008; Vermeulen & Seegers, 2009; Jalilvand & Samiei, 2012; Ruiz *et al.*, 2013), habiéndose prestado escasa atención al tema desde la óptica de los directivos. Los escasos estudios previos vienen además a destacar un exiguo interés por parte de los

directivos en el uso (Martínez *et al.*, 2006; Tsiotsou & Ratten, 2010) y la gestión de las aplicaciones tecnológicas como estrategias de desarrollo de negocio (Law & Jogaratnam, 2005). De este modo, la gestión de los impactos del e-WOM es una línea de investigación por desarrollar (Heung, 2003; Cantallops & Salvi, 2014).

Esta investigación pretende añadir valor académico salvando esta falta mediante el estudio del estado de la cuestión del e-WOM. El objetivo concreto es averiguar, en el contexto del sector hotelero en España: i) el nivel de uso actual del e-WOM como instrumento de gestión hotelera, ii) el perfil de los directivos que utilizan esta herramienta, iii) las razones de uso y iv) la utilidad que proporciona a la gestión. Para ello, se analiza la información obtenida mediante el desarrollo y la distribución de una encuesta online, de la opinión de una muestra de responsables de la gestión hotelera de hoteles localizados en España.

EL e-WOM EN LA INDUSTRIA HOTELERA

A pesar de la importante dotación tecnológica de los hoteles, los estudios previos revisados sobre el interés de las tecnologías en la gestión hotelera, ponen de manifiesto que los directivos atribuyen una escasa importancia a las TIC en las estrategias de desarrollo de negocio (Law & Jogaratnam, 2005) y que estas aplicaciones son infrautilizadas (Martínez *et al.*, 2006; Tsiotsou & Ratten, 2010). Con ello, no se está considerando el potencial de los sistemas de información para conocer las necesidades, deseos y comportamientos del cliente, ni a ciertos servicios ligados a los mismos que generan valor, que mejoran la experiencia del usuario y que pueden ser grandes contribuidores al establecimiento de relaciones con los clientes, incluso a su fidelización (Minghetti, 2003). Esta miopía es motivo de análisis ya que, como destacan autores como Olsen & Connolly (2000), aquellas empresas que no sean capaces de generar valor añadido a través de sus sistemas de información, se arriesgan a tener que competir fundamentalmente vía precios, limitando así sus posibilidades de diferenciación.

Revisando la literatura sobre la comunicación boca-oído, autores como Richins & Root-Shaffer (1998), afirman que, en su versión tradicional, el WOM es un instrumento de comunicación que ha demostrado jugar un importante papel en la decisión de compra de los consumidores. Con el desarrollo de Internet, concretamente de la Web 2.0, los consumidores empezaron a emitir online sus opiniones. Esta nueva forma de comunicación, producida de manera íntegra por los usuarios, se denomina boca-oído electrónico o e-WOM (Negroponte & Maes, 1996; Dellarocas, 2003). El e-WOM incluye cualquier comentario, positivo o negativo, emitido por un consumidor potencial, actual o anterior sobre un producto o compañía, el cual es transmitido a una multitud de personas e instituciones vía Internet (Hennig-Thurau *et al.*, 2004; Villanueva *et al.*, 2007). Esta información puede ser aprovechada por las empresas en sus objetivos de posicionamiento en la red y difusión de sus actuaciones (Ferreiro & Tanco, 1997).

Ciertamente, Internet ofrece a las organizaciones del sector hotelero instrumentos de participación e interacción con los consumidores y clientes. Los clientes potenciales acceden a las webs y/o blogs turísticos que les permiten opinar y valorar los hoteles visitados o informarse, a través de la experiencia de otros usuarios, de las características del servicio o destino turístico con el fin de tomar una decisión de forma racional (Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, 2007; Stringam *et al.*, 2010; Xiang & Gretzel, 2010; Parra *et al.*, 2011). De este modo, en el sector hotelero las opiniones de los usuarios virtuales provocan que los consumidores adquieran una mayor consciencia de las características de una oferta concreta. Curiosamente, esta información ejerce una mayor influencia en el proceso de selección que las opiniones de los expertos (Vermeulen & Seegers, 2009). Por ejemplo, las puntuaciones de los consumidores tienen un fuerte impacto en la intención de reservar un hotel. Un establecimiento que obtiene comentarios positivos tiene el doble de posibilidades de reserva que con comentarios negativos (Verma *et al.*, 2012).

Las empresas hoteleras tienen una alternativa de comunicación plausible, menos costosa que la publicidad, en la implementación de sistemas de información orientados a recoger datos que permitan obtener información sobre sus clientes y apoyen el proceso de toma de decisiones de la empresa (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003; Minghetti, 2003; Chaves *et al.*, 2012). Es más, cuanto mayor sea la presencia del hotel en internet y en las redes sociales, mayor es la intención de sus clientes de generar comentarios en la red que puedan ser vistos por un gran número de usuarios (Ruiz *et al.*, 2013). Pese a que estos sistemas están actualmente implementados, la investigación observa un escaso uso por parte de las empresas hoteleras de la información que pueden recoger. Revinate (2011) observa que son pocos los hoteles que responden a los comentarios de los clientes, pese a que la mayoría de éstos reconocen la importancia que tiene para ellos obtener respuesta por parte de la dirección. Sin embargo, un estudio de Forrester Consulting para TripAdvisor (2010) descubre que para un 68% de los usuarios una respuesta por parte de la dirección en la web influye a favor del hotel. PhoCusWright (2013) pone de manifiesto que el 87 % de los usuarios afirma que una respuesta apropiada por parte de la dirección a un comentario negativo mejora su impresión sobre el hotel.

Cabe destacar que los sitios web cuyos contenidos son generados por los usuarios ofrecen la oportunidad de obtener ideas para la mejora de los hoteles que no podrían obtenerse a través de otras vías (Higgins, 2007; Cobanoglu *et al.*, 2011). Un ejemplo es la mejora del ambiente físico del hotel y otros elementos generadores de satisfacción y de lealtad (Clemes *et al.*, 2011; Ruiz *et al.*, 2013). Sin embargo, el aprovechamiento de estas ideas ha de tener en cuenta que el emisor y el receptor del e-WOM no se conocen, lo que implica que el último deba confiar en la honestidad del primero. Es decir, el éxito del e-WOM como sistema de recomendación depende de la confianza; de hecho, tanto empresas como individuos pueden manipular los foros de discusión con opiniones positivas sobre un producto bajo la hipótesis de que los consumidores son más proclives a comprar cuando un producto recibe mayor cantidad de mensajes positivos. Se sabe de casos de empresas que manipulan o han manipulado estratégicamente las opiniones online para influir en las decisiones de compra de los consumidores (Dellarocas, 2006). Este tipo de comunicación se denomina "WOM

exógeno” (Godes & Mayzlin, 2004; 2009), el cual se centra en las acciones proactivas de las empresas que inducen a sus consumidores a extender la información sobre sus productos online. Estas campañas virales son cada vez más utilizadas (Van der Lans *et al.*, 2010). Dubé & Renaghan (2000) afirman que los gerentes de los hoteles pueden generar confianza entre sus clientes mediante un trato individualizado como apoyo para satisfacer necesidades concretas que incrementen los costes de cambio de relación (Suárez *et al.*, 2005). En este sentido, el e-WOM puede ser un instrumento que opere en los dos sentidos. Como generador de confianza y como precursor de resultados positivos, como satisfacción y lealtad.

El e-WOM no se utilizaría así al azar sino como una clave para la gestión de marketing que se puede controlar y dirigir hacia los resultados que se desean. De hecho, se acepta que el uso extendido del e-WOM y de las opiniones online sobre el hotel puede ser más una oportunidad que una amenaza para los directivos del establecimiento (Litvin *et al.*, 2008). Además, es una importante fuente de información para el desarrollo de nuevos conceptos, la mejora de productos ya existentes y/o para la creación de nuevas líneas de producto. Así, a través del e-WOM, los hoteles pueden mejorar el nivel de satisfacción de los clientes atendiendo a las demandas que ellos comuniquen; obtener nuevas ideas para desarrollar productos; y generar un incremento en las ventas. Esto mejoraría su situación financiera a corto y largo plazo (lealtad de los clientes) (Villanueva *et al.*, 2007).

Pese a las ventajas aceptadas que se derivan de la implantación y gestión de un sistema e-WOM, poco se conoce en el contexto español sobre su uso en el sector hotelero, cuáles son las percepciones de los directivos sobre la información obtenida y su utilidad, qué potencial se le asigna a medio y largo plazo, etc. Por ello, partiendo de la premisa de que la implantación y la gestión del sistema e-WOM para los hoteles es un instrumento de marketing capaz de incrementar el valor ofrecido por la oferta hotelera, este trabajo se dirige a proporcionar una primera visión del estado de la cuestión sobre estos aspectos y extraer conclusiones de utilidad para la gestión.

Para alcanzar estos objetivos, se hace necesario contar con información ad-hoc, por lo que, considerando las aportaciones de la literatura revisada, se diseñó un cuestionario para su distribución con formato de encuesta online estructurada, dirigida a los propietarios, gerentes, ejecutivos y/o managers de alto nivel, responsables de la toma de decisiones estratégica en los hoteles.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Recogida de Información

Para obtener la información necesaria, se diseñó un cuestionario dirigido a personal de hotel con responsabilidad directa en la toma de decisiones a nivel ejecutivo en el mismo. Como se trata de una población de difícil acceso, se decidió seguir la metodología de muestreo *bola de nieve (snowball)*,

que ofrece ventajas prácticas para la obtención de información sobre fenómenos difíciles de observar (Hendricks & Blanken, 1992).

El proceso de recogida de información se plantea a nivel nacional, partiendo de la base de datos proporcionada en Páginas Amarillas (paginasamarillas.es, julio 2013). Esta base contiene 11.483 hoteles de todas categorías de todas las provincias de España. Este número es superior al aportado por INE en el mes de agosto de 9.641. Ambos datos son grandes números, por lo que a efectos estadísticos no implican decisiones diferentes, pero la fuente de INE es más fiable. Así, se seleccionaron, para obtener una población accesible, aquellos que aportaban la dirección de correo electrónico. La base finalmente empleada, nuestra población, se compone de 1000 hoteles (Tabla 1).

Tabla 1: Ficha Técnica Encuesta

AMBITO TEMÁTICO Y GEOGRÁFICO	9.641 hoteles de España en 2013
POBLACIÓN ACCESIBLE Y RESPONDIENTE	1000 hoteles con dirección de e mail conocida. Responde el responsable del hotel autorizado.
MÉTODO RECOGIDA Y FECHA	Cuestionario auto-administrado por correo electrónico; agosto-octubre 2013.
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Encuesta enviada al 100% de la base accesible.
TAMAÑO MUESTRAL	94 cuestionarios válidos; 9,4% tasa de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Se envió un mensaje a cada dirección electrónica con una breve introducción al estudio. El mensaje incluía un enlace para acceder a una encuesta auto-administrada, de participación voluntaria y anónima (Sosik *et al.*, 2002), para cuya implementación se utilizó la herramienta *Google Forms*. Con el fin de aprovechar el efecto *bola de nieve*, se animaba a los participantes a reenviar el cuestionario a otros encuestados potenciales (López & Sicilia, 2013).

La recogida de datos se realiza entre agosto y octubre de 2013. Al final de ese período se obtienen 94 cuestionarios, todos ellos considerados válidos. Esta tasa de respuesta, cercana al 10%, está en línea con la obtenida en análisis de poblaciones de mercados industriales (Camisón & Villar-López, 2012; Brettel *et al.*, 2012).

El cuestionario se inicia con una pregunta filtro de uso o no uso del e-WOM como instrumento de gestión. Dicha pregunta nos permite determinar diferencias entre los gestores de los hoteles. Así, el primer bloque de cuestiones recoge las razones a favor o en contra de la aceptación y uso del e-WOM para una mejora en la gestión. Los bloques siguientes se centran en las características de la información e-WOM, en las ventajas que se le asocian y en la intención de comportamiento futuro. En algunos casos, la respuesta obtenida en un cuestionario recoge la opinión consensuada para varios establecimientos hoteleros de la misma cadena (con un mismo procedimiento de gestión). Así, el número de cuestionarios válidos en comparación con la base de partida podría entenderse superior, lo que favorece la tasa de validez de los elementos recibidos para la realización del requerido

análisis. Las preguntas finales del cuestionario se centran en el perfil demográfico del encuestado y en los datos del establecimiento hotelero.

Excepto las variables de identificación del encuestado, todas las variables utilizadas fueron medidas a través de escalas Likert de 11 puntos, desde 0 "Totalmente en desacuerdo" hasta 10 "Totalmente de acuerdo" con la afirmación proporcionada.

Características de la Muestra

El perfil demográfico de los encuestados se muestra en la Tabla 2. La participación masculina es ligeramente superior a la femenina (53.2% y 46.8% respectivamente). El grupo de edad mayoritario de la muestra tiene entre 31 y 45 años (el 55.3%), seguido por individuos de entre 46 y 60 años (34%). Más del 70% de la muestra tiene estudios universitarios o superiores.

Estos datos se corresponden al perfil sociodemográfico del internauta determinado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2014) y por el Estudio General de Medios de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2014). En él se establece una presencia mayor de hombres (en torno al 52% y 67% respectivamente) que de mujeres (en torno al 48% y 33% respectivamente), un mayor porcentaje de estudios superiores (en torno al 30% y 48% respectivamente) y una edad media entre los 30 y los 40 años. La mayor presencia en nuestro estudio de educación superior puede ser debida a los puestos de trabajo desempeñados por los encuestados (Director General, Director Adjunto o Gerente). Un 71.2 % de los encuestados ocupa el cargo de Propietario, Director General, Director Adjunto o Gerente; un 10.6% son altos ejecutivos de cuentas, comunidad, servicio a clientes; un 9.5%, son Jefes de Recepción; y el resto son Directores de Marketing. Estos datos informan que la tarea de gestión del e-WOM se asigna directamente al Departamento de Marketing en un porcentaje relativamente bajo (8.7% del total en este caso).

Por otra parte, un 48.9% de los encuestados dirige hasta 10 empleados, un 23,4% de 11 a 20 empleados, un 9,6% de 21 a 30 empleados, y el resto, un 9,5%, tiene a su cargo desde 31 hasta más de 60 empleados. Esta disparidad en el número de empleados parece poner de manifiesto la existencia de distintos tamaño de hoteles en la muestra analizada.

El perfil del hotel representado se corresponde principalmente a hoteles de 4 estrellas (46.8%), seguidos por los de 3 estrellas (22.3%). Los hoteles de dos y una estrella representan, respectivamente, el 18.1% y el 5.3% de la muestra. Este dato concuerda con estudios previos, en los que se observa que los responsables de los hoteles de mayor categoría otorgan más importancia a las opiniones de sus clientes (Chan, 2013). Por otra parte, la mayor participación de los hoteles de 4 estrellas puede ser correlativa a su mayor disposición de recursos para gestionar e-WOM.

Tabla 2: Perfil del Encuestado (%)

Sexo		Cargo Ocupado	
Mujer	46.8	Propietario Gerente/Dir. General/Sub director/Dir. Ajunto	71.2
Hombre	53.2	Manager/Account Manager /Community Manager/Guest Service Manager/Operations Manager/Revenue Manager	10.6
Edad		Jefe de Recepción	9.5
< 30 años	9.6	Director Marketing	8.7
31-45 años	55.3	Nº Empleados	
46 -60 años	34	0	8.5
> 60 años	1.1	1 – 10	48.9
Nivel Estudios		11 – 20	23.4
Primarios	5.3	21 – 30	9.6
Bachiller/F P	20.2	31 – 40	2.1
Universitari a	53.2	41 – 50	2.1
Posgrado	21.3	51 – 60	2.1
		> 60	3.2

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su tipo de propiedad y administración, un 63% de la muestra son hoteles independientes y el 36.2% restante pertenecen a una cadena. De entre las 34 provincias españolas representadas, destaca la mayor respuesta obtenida de hoteles en la comunidad aragonesa, probablemente debida a la mayor sensibilidad de los contactados que se encuentran en la misma comunidad autónoma en la que se planifica la investigación.

Respecto a la cuestión sobre los medios de comunicación utilizados por la gestión del hotel, destaca en la muestra el alto porcentaje de hoteles que facilita la comunicación a través del e-WOM en la página web (84% de la muestra, esto es, 68 individuos), mientras que el 16% restante no cuenta con página web del establecimiento.

Tabla 3: Perfil de los Encuestados que Usan e-WOM como Instrumento Gestión (%)

Estudios	
Primarios	4
Bachiller/FP	18
Titulación Universitaria	54
Posgrado	24
Cargo	
Propietario/Gerente/Dir. General/Sub director/Director adjunto	73
Manager/Account Manager /Community Manager/Guest Service Manager/Operations Manager/Revenue Manager	12
Jefe de Recepción	9
Director de Marketing	5
Nº Estrellas	
1*	7
2*	13
3*	25
4*	50
5*	4

Fuente: Elaboración propia

El 72.3% de aquellos que manifiestan utilizar e-WOM, lo utiliza además como instrumento para la gestión. El perfil de los directivos de este grupo se muestra en la Tabla 3. En ella puede observarse que la mayoría forma parte de la Dirección General o tiene la propiedad del hotel (un 73%), posee titulación universitaria (54%) y/o gestiona hoteles de 4 estrellas (50%).

El grupo de encuestados que manifiesta no facilitar comunicación online boca-oído con medios propios (26 encuestados) tiene características personales (Tabla 4) similares al grupo de directivos usuarios del sistema. En ambos casos predominan los altos cargos, ocupados sobre todo en hoteles de 4 estrellas y con estudios superiores. Esta similitud viene a indicar que el nivel de preparación académica o la categoría del hotel que se gestiona no parece determinar o influir en la no aceptación de la información e-WOM como instrumento para la mejora de la gestión.

Tabla 4: Perfil Encuestados que No Usan e-WOM (%)

Estudios	
Primarios	8
Bachiller/FP	27
Titulación Universitaria	50
Posgrado	15
Cargo	
Propietario/Gerente/Dir. General/Sub director/Director adjunto	65
Manager/Account Manager /Community Manager/Guest Service Manager/Operations Manager/Revenue Manager	23
Jefe de Recepción	4
Director de Marketing	8
Nº Estrellas	
1*	-
2*	31
3*	15
4*	38
5*	4

Fuente: Elaboración propia

Descriptivo de la muestra y análisis

A continuación se describe y analiza a los dos grupos de encuestados, dividiendo entre aquéllos que no usan el e-WOM y aquéllos que si lo hacen. El descriptivo parte de los estadísticos básicos media y desviación típica; el análisis se complementa con los resultados obtenidos de un test de diferencia de medias entre los dos grupos para las variables que se consideran potencialmente explicativas de su diferente comportamiento. Para ello, se utiliza el test t de diferencia de medias entre muestras independientes (dos muestras de casos).

El grupo de encuestados no usuarios aporta información sobre las razones de no uso de la comunicación e-WOM en seis variables. Entre ellas, destaca la dificultad de complacer a todos los clientes, poniendo así de manifiesto una posible incapacidad para responder de manera personalizada (Tabla 5). Esta respuesta viene a reconocer cierta pasividad en la implementación de un marketing proactivo y de relaciones como instrumento para el establecimiento y el mantenimiento de los clientes como socios entre este grupo de hoteles.

Tabla 5: Razones de No Uso del e-WOM

	Media	Std. D
No tenemos tiempo para leer las opiniones de los clientes	3,23	3,912
El riesgo de hacer cambios en la gestión es demasiado grande	2,27	2,491
Requiere mucho esfuerzo físico e intelectual	2,12	2,703
Requiere de altos costes económicos	3,27	2,721
No nos proporcionaría beneficios	2,42	2,485
Es difícil complacer a todos los clientes	4,46	3,524

Fuente: Elaboración propia

El grupo de usuarios de e-WOM (Tabla 6) considera como razones más relevantes precisamente la posibilidad que proporciona para conseguir mejores resultados en satisfacción de los clientes, la interacción con los mismos e, incluso, para la adquisición de clientes nuevos.

La variabilidad en las respuestas se observa notablemente más baja en el caso del grupo de usuarios, lo que viene a indicar mayores diferencias de opinión en el primer grupo.

Tabla 6: Razones de Uso e-WOM

	Media	Std. D
Innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios	8,10	1,940
Mejorar los productos/servicios actuales	8,44	1,856
Proporciona beneficios para la organización	8,16	2,141
Mejorar la relación con los clientes	8,71	1,517
Conseguir la fidelidad de nuestros clientes	8,29	1,853
Conseguir nuevos clientes	8,51	1,775
Fomentar la participación online del cliente	7,50	2,077
Crear mayor satisfacción para nuestros clientes	8,57	1,418
La opinión del cliente es importante para nosotros	9,56	,998
Lo utiliza la competencia	5,29	2,937

Fuente: Elaboración propia

En relación a la variable que mide intenciones de uso futuro, los no usuarios no muestran claras intenciones (Tabla 7), ya que sus valoraciones se sitúan en torno al punto medio de la escala empleada. Mientras que los encuestados que sí que emplean la comunicación e-WOM muestran valores medios muy superiores (cerca al 9); tanto en la intención de seguir utilizando el e-WOM para la toma de decisiones de gestión, para conseguir la mejora de la oferta de servicios de su hotel y, en definitiva, para mejorar la gestión del mismo. De ello, parece deducirse un elevado grado de confianza en el papel positivo que desempeña la información proporcionada por el e-WOM para la implementación de acciones que incrementen el valor de la oferta. Los valores medios en estas variables muestran diferencias estadísticamente significativas inter-grupos.

Esta percepción puede deberse a las características que la literatura relevante asigna a la información boca-oído (calidad, autenticidad, autoridad, etc). Las valoraciones medias para los dos grupos, los que usan y no usan el e-WOM, se muestran en la Tabla 8. Los contrastes de medias realizados no muestran diferencias significativas entre los valores obtenidos, lo que significa que ambos grupos perciben las características analizadas de manera similar. Así, se observa que la información proporcionada es percibida como útil, necesaria y actual.

Tabla 7: Intenciones Futuras de Uso del e-WOM. Diferencias inter-grupos

	Media				Std. D		
	Total	Usan	No usan		Total	Usan	No usan
El hotel tiene la intención de seguir utilizando/ de utilizar en un futuro próximo la información proveniente del E-WOM para tomar decisiones de gestión.	7,10	8,72	5,65	***	2,77	1,314	2,87
Mi intención es seguir usando/usar la información proveniente del E-WOM para mejorar nuestra oferta de servicios hoteleros.	7,39	8,78	6,27	**	2,64	1,325	2,95
Definitivamente voy a seguir utilizando/utilizar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro.	7,12	8,72	5,73	***	2,89	1,348	3,13

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1; nótese que el ítem se enuncia en función del grupo receptor del mismo.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, sí parece que existe cierto escepticismo en cuanto a la fiabilidad de dicha información y a su capacidad para reflejar fielmente la realidad entre los representantes de los hoteles que no cuentan con el instrumento; si bien, se considera notable por parte de los dos grupos la influencia que el sistema puede tener en la toma de decisiones de gestión en cuanto a estilo de dirección, capacidad de reflexión y capacidad de consecución de beneficios para la gestión.

Tabla 8: Características Asignadas al e-WOM*

	Media			Std. D		
	Total	Usan	No usan	Total	Usan	No usan
Excelente información	7,40	7,76	7,15	2,468	1,878	2,752
Información necesaria	7,71	7,96	7,58	2,108	1,723	2,369
Información actual	7,60	7,90	7,31	2,206	1,676	2,510
Información muy útil	7,65	8,25	7,15	2,261	1,678	2,572
Los clientes son/serían de fiar	5,56	6,00	5,19	2,517	1,955	2,829
La información es/sería real	6,02	6,46	5,62	2,493	1,807	2,872
La información ofrece/ofreería plena confianza	5,81	6,25	5,46	2,211	1,633	2,580
Es/Sería importante que los clientes tengan experiencia en alojamientos hoteleros	6,84	7,28	6,54	2,952	2,720	2,943
Las opiniones de los clientes actuales son/serían mucho más relevantes que las de los clientes potenciales	6,61	6,88	6,08	2,791	2,525	3,045
La mayoría de las opiniones influyen/influirían en mi estilo de gestión	6,29	6,91	5,88	2,421	1,843	2,732
La mayoría de las opiniones me lleva/llevaría a reflexionar sobre mi toma de decisiones	6,90	7,53	6,31	2,775	1,943	3,222
La mayoría de las opiniones influye/influiría en mi decisión de usarlas para mejorar la gestión del hotel	6,89	7,04	6,69	2,567	1,973	2,963

* Nótese que el ítem se enuncia en función del grupo receptor del mismo.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las ventajas que los encuestados asignan al uso de la información e-WOM (Tabla 9), muestra también opiniones muy cercanas en los dos grupos analizados. Sólo emergen diferencias significativas en el papel que desempeña el entorno laboral a la hora de usar el e-WOM y la facilidad de uso de esta información. Así, los que ya utilizan la comunicación e-WOM como instrumento para la gestión, consideran que dicho uso está avalado por la organización y que ésta es consciente de las

mejoras de gestión que de ella se derivan, teniendo en cuenta sobre todo la ventaja que proporciona su fácil uso.

Tabla 9: Ventajas Asociadas al Uso del e-WOM. Diferencias inter-grupos

	Media			Dif.	Std. D		
	Total	Usan	No usan		Total	Usan	No usan
Utilizar e-WOM para mejorar la gestión es/sería muy bueno para el hotel	7,64	8,19	7,12		1,98	1,519	2,215
Usar e-WOM para mejorar la gestión proporciona/proporcionaría mejores resultados al hotel	7,23	7,94	6,69		2,13	1,563	2,346
Tengo una opinión positiva acerca del e-WOM	7,41	8,21	6,81		1,98	1,482	2,136
Todas las personas relevantes para el desarrollo de mi negocio piensan que es importante usar e-WOM para mejorar la gestión	7,14	7,66	6,54		1,98	1,689	2,083
Todas las personas que influyen en mi comportamiento como gestor piensan que debo/debería usar e-WOM para mejorar la gestión	7,09	7,68	6,38	**	1,98	1,625	2,061
En general, la organización ha apoyado/apoyaría el uso de la información e-WOM para la mejora de la gestión	7,30	8,16	6,54	**	2,05	1,733	2,140
En la industria hotelera, los ejecutivos que usan e-WOM para mejorar la gestión del hotel son percibidos como más competentes que otros	7,00	7,69	6,35		2,35	1,695	2,637
Es/Sería fácil emplear la información e-WOM	7,00	7,78	6,35	*	2,18	1,718	2,244
Controlamos/Controlaríamos completamente la información proveniente del e-WOM	5,98	6,82	5,31		2,58	2,318	2,635
La utilización o no de cada dato recibido a través del e-WOM es/sería siempre una decisión personal	7,06	6,74	7,19		2,27	1,817	2,623

** p<0.05; * p<0.1; nótese que el ítem se enuncia en función del grupo receptor del mismo.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE GESTIÓN

Mientras que la investigación previa en la línea ha abordado el impacto que el e-WOM tiene en la toma de decisiones del consumidor en las reservas de alojamiento, este estudio se ha centrado en el impacto que tiene el e-WOM en la toma de decisiones desde la perspectiva del responsable de hotel.

Los resultados obtenidos son una aproximación de interés para entender la implementación de las estrategias de gestión basadas en e-WOM en la industria hotelera y, al mismo tiempo, para conocer razones que llevan al directivo a usar la información e-WOM para la mejora de la gestión.

El análisis realizado permite identificar dos grupos de individuos en la muestra en relación al uso del e-WOM como herramienta de comunicación y de gestión hoteleras. Entre las razones más nombradas para no ser considerado se encuentran aquéllas relativas a las dificultades percibidas por la empresa para dar respuesta adecuada a los requerimientos de la demanda. Por contra, es

justamente este razonamiento el más considerado por el otro grupo, que entiende que los aspectos relativos a la consecución de calidad externa (adquisición de clientes, interacción directa, satisfacción, etc.) se ven notablemente beneficiados por el uso del e-WOM.

En cuanto al perfil del usuario del sistema, las características de puesto ocupado en el hotel, nivel de estudios del decisor y categoría del hotel, no emergen como determinantes claros de diferencias en la decisión de uso del e-WOM. Tampoco se observan diferencias significativas respecto a las percepciones sobre la satisfacción de los usuarios con las características del e-WOM y las ventajas que ofrece esta información, de manera que ambas categorías asignan una valoración similar. En conclusión, no parece que las variables explicativas tengan estos orígenes.

Sin embargo, si existe cierto escepticismo en la fiabilidad que ofrece dicha información y su capacidad para reflejar fielmente la realidad entre los dos grupos considerados. Igualmente, emergen diferencias significativas en cuanto a las intenciones de uso futuro de la herramienta de comunicación electrónica, de manera que los hoteles que usan e-WOM tienen confianza en el papel positivo que para la gestión ofrece la información que proporciona el sistema a la hora de implementar acciones que incrementen el valor de la oferta.

Además, los encuestados usuarios del e-WOM como instrumento de gestión, consideran que su uso viene avalado por la organización del hotel, que se manifiesta consciente de las mejoras derivadas, sobre todo, la relativa a la ventaja que proporciona su fácil uso.

En resumen, pese a las ventajas que se han puesto de manifiesto, no todos los implicados en el sector se aplican en la puesta en marcha del sistema boca-oído electrónico. Este hecho puede llegar a provocar una disminución no deseable de competitividad en el entorno de la actividad que puede ligarse a una disminución en el nivel de calidad de servicio ofrecido.

Si se acepta que las tecnologías de la información y la comunicación cambian el modelo de negocio, el negocio de los hoteles estará sujeto a esta premisa. Por lo tanto, los hoteles deben ser más ágiles y adecuarse a cada respuesta y cada canal de comunicación, a los gustos y necesidades de los clientes; una buena "comunicación" del hotel traducida en satisfacción del cliente tendrá sus frutos tanto en retención de clientes actuales como en captación de clientes nuevos, todo ello factible a través de un instrumento ya disponible, el e-WOM.

Aunque los resultados de este estudio pueden servir como referencia para la industria hotelera, hay limitaciones que deben ser señaladas, las cuales se configuran como oportunidades de investigación futura. En este sentido, se trata de un estudio descriptivo de la situación, precisado de una extensión que permita confirmar los resultados obtenidos. Además, la muestra es relativamente pequeña. Con respecto a la población considerada, el número de respuestas es aceptable, si bien, está sesgado por la mayoría de respuesta obtenida de determinadas poblaciones. Por lo tanto, es

interesante desarrollar el estudio con una muestra más amplia y equilibrada, y extender el análisis a la investigación de aspectos como qué tipo de información online es enviada por los clientes y cómo utilizan los directivos estos datos en su toma de decisiones. Todo ello, conduce a la necesaria formulación de un modelo teórico capaz de añadir cuerpo de conocimiento en la línea de investigación.

Agradecimiento: Esta investigación se realiza en el contexto del grupo Improve de DGA y el proyecto ECO2012-38590, FEDER.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, C. K.** (2012) "The impact of social media on lodging performance". *Cornell Hospitality Report* 12(5): 4–12
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación – AIMC** (2014) "Encuesta AIMC a usuarios de Internet. Análisis de datos provenientes del Estudio General de Medios (EGM) octubre-diciembre 2013". Disponible en <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html> (Acceso el 16 noviembre de 2014)
- Bayraktaroglu, S. & Kutanis, R. O.** (2003) "Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global". *Tourism Management* 24(2): 149-154
- Bickart, B. & Schindler, R. M.** (2004) "Internet forums as influential sources of consumer information". *Journal of Interactive Marketing* 15(Summer): 31–52
- Bigilhan, A.** (2012) "A study of accepted pricing points for in-room entertainment technology amenities by guests". *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 3(1): 24-31
- Brettel, M.; Mauer, R.; Engelen, A. & Küpper, D.** (2012) "Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance". *Journal of Business Venturing* 27(2): 167-184
- Bronner, A. E. & Hoog, R.** (2010) "Consumer – generated versus marketer – generated websites in consumer decision making". *International Journal of Market Research* 52: 231 – 248
- Bronner, A. E. & Hoog, R.** (2011) "Vacationers and e-WOM: who posts, and why, where, and what?" *Journal of Travel Research* 50(1): 15-26
- Buhalis, D. & Law, R.** (2008) "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research". *Tourism Management* 29(4): 609 – 623
- Cantalops, S. A. & Salvi, F.** (2014) "New consumer behavior: A research on e-WOM and hotels". *International Journal of Hospitality Management* 36(January): 41-51
- Camisón, C. & Villar-López, A.** (2012) "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance". *Journal of Business Research* 67: 2891–2902
- Chan, E. S. W.** (2013) "Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective". *International Journal of Hospitality Management* 34(September): 442– 461
- Chaves, M. S.; Gomes, R. & Pedron, C.** (2012) "analysing reviews in the web 2.0: small and medium hotels in Portugal". *Tourism Management* 33(5): 1286 – 1287

- Chevalier, J. A. & Mayzlin, D.** (2006) "The effect of Word of Mouth on sales: Online Book Reviews". *Journal of Marketing Research* 43(3): 345 – 354
- Clemes, M. D.; Gan, C. & Ren, M.** (2011) "Satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: an empirical synthesizing the effects of service quality, value, and customer analysis". *Journal of Hospitality and Tourism Research* 35(4): 530-568
- Cobanoglu, C.; Berezina, K.; Kasavanac, M. L. & Erdemd, M.** (2011) "The impact of technology amenities on hotel guest overall satisfaction". *Journal of quality Assurance in Hospitality and Tourism* 12(4): 272-288
- Dellarocas, C.** (2003) "The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms". *Management Science* 49(10): 1407–1424
- Dellarocas, C.** (2006) "Strategic manipulation of Internet opinion forums: implications for consumers and firms". *Management Science* 52 10): 1577–1593
- Dubé, L. & Renaghan, L. M.** (2000) "Creating visible customer value". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41: 62–72
- Ferreiro, T. & Tanco, M.** (1997) "El comercio electrónico en Internet". *Distribución y Consumo* 35(agosto-septiembre): 26-30
- Garrigos, F. J. & Palacios, D.** (2008) "El turismo residencial y las políticas públicas europeas. Estudios de progreso". *Fundación Alternativas, Madrid*
- Godes, D. & Mayzlin, D.** (2004) "Using online conversations to study word-of-mouth communication". *Marketing Science* 23(4): 545–560
- Godes, D. & Mayzlin, D.** (2009) "Firm-created word-of-mouth communication: evidence from a field test". *Marketing Science* 28(4): 721–739
- González, S. & Aparici, E.** (2008) "Redes sociales. Una nueva interconexión entre marcas y personas". *Harvard Deusto Marketing y Ventas* 87: 48-52
- Gretzel, U.** (2007) "Online travel review study: role and impact of online travel reviews". En: Texas, A. & University, M. *Laboratory for Intelligent Systems in Tourism*. College Station, Disponible en:<http://www.tripadvisor.com/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf> (Acceso el 18 de enero de 2014)
- Gretzel, U. & Yoo, K.** (2008) "Use and impact of online travel reviews". In: O'Connor, P.; Hopken, W. & Gretzel, U. (Eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer-Verlag, New York, 35-46
- Hendricks, V. M. & Blanken, P.** (1992) "Snowball sampling: theoretical and practical considerations". In: Hendricks, V. M.; Blanken P. & Adriaans N. (eds.) *Snowball Sampling: A Pilot Study on Cocaine Use*. IVO, Rotterdam, pp. 17–35
- Hennig – Thurau, T.; Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D.** (2004) "Electronic word-of-mouth via consumer – opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?" *Journal of Interactive Marketing* 18(1): 38 – 52
- Heung, V. C. S.** (2003) "Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective". *International Journal of Hospitality Management* 22: 111–118

- Higgins, M.** (2007) "The web gives the hotel guests the last word". *The New York Times*, 8 (Abril): TR6. Disponible en: http://www.nytimes.com/2007/04/08/travel/08prac.html?_r=2&. (Acceso el 12 noviembre de 2014)
- Jalilvand, M. R. & Samiei, N.** (2012) "Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach". *Journal of Destination Marketing and Management* 1: 134-143
- Jang, S. & Cheng, M.** (2008) "Financial portfolio approach to optimal tourist market mixes". *Tourism Management* 29(4): 761-770
- Law, R. & Jogaratnam, G.** (2005) "A study of hotel information technology applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(2): 170–180
- Levy, S. E.; Duan, W. & Boo, S.** (2013) "An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market". *Cornell Hospitality Quarterly* 54(1): 49–63
- Litvin, S. W.; Goldsmith, R. E. & Pan, B.** (2008) "Electronic Word of Mouth in hospitality and tourism management". *Tourism Management* 29(3): 458 – 468
- López, M. & Sicilia, M.** (2013) "Boca a boca tradicional versus electrónico: la participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico". *Revista Española de Investigación de Marketing - ESIC* 17: 7-38
- Martínez, J.; Majó, J. & Casadesús, M.** (2006) "El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero". VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Turitec, Málaga, pp. 47-58
- Minghetti, V.** (2003) "Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system". *Information Technology and Tourism* 6: 141-152
- Negroponte, N. & Maes, P.** (1996) "Electronic word of mouth". *Wired Magazine* 4(10): 1-2. Disponible en: <http://archive.wired.com/wired/archive/4.10/negroponte.html> (Acceso el 12 noviembre de 2014)
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información – Entidad Pública Empresarial Red.es** (2007) "Diagnóstico tecnológico del sector hotelero". Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/diagn%C3%B3stico-tecnol%C3%B3gico-sector-hotelero-2007> (Acceso el 16 noviembre de 2014)
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información** (2014) "Perfil sociodemográfico de los internautas. Análisis de datos INE 2013". Disponible en: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/perfil_sociodemografico_de_los_internautas_2013_0.pdf (Acceso el 16 noviembre de 2014)
- Olsen, M. D. & Connolly, D. J.** (2000) "Experience-based travel: How technology will change the hospitality industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41: 31–40
- Pan, B.; MacLaurin, T. & Crotts, J.** (2007) "Travel blogs and the implications for destination marketing". *Journal of Travel Research* 46(1): 35–45
- Parra, E.; Bulchand, J.; Gutiérrez, D. & Díaz, R.** (2011) "Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips". *Computers in Human Behavior* 27: 640-654

- PhoCusWright** (2013) "Custom survey research engagement". Estudio independiente de PhoCusWright en el que participaron 12 225 personas de todo el mundo preparado para TripAdvisor. Disponible en: http://www.hosteltur.com/136940_tripadvisor-son-fiabes-comentarios-viajeros.html (Acceso el 20 de marzo de 2014)
- Revinat** (2011) "Information from Tripadvisor's master class". Disponible en: <http://www.revinat.com/blog/2011/04/information-from-tripadvisors-master-class/> (Acceso el 12 noviembre de 2014)
- Richins, M. L. & Root-Shaffer, T.** (1998) "The role of involvement and opinion leadership in consumer word-of-mouth: an implicit model made explicit". *Advances in Consumer Research* 15(1): 32-36
- Ruiz, M. E.; Gil, I. & Moliner, B.** (2013) "Las tecnologías que implantan los hoteles y las tecnologías que gustan a los huéspedes". *Revista de Análisis Turístico* 15(1): 61-70
- Smyth, B.; Wu, G. & Greene, D.** (2010) "Does TripAdvisor makes hotels better?" Technical Report (08): 1-11
- Sosik, J. J.; Avolio, B. J. & Jung, D. I.** (2002) "Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership". *Leadership Quarterly* 13: 217-242
- Sparks, B. A. & Browning, V.** (2011) "The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust". *Tourism Management* 32(6): 1310-1323
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P.** (2003) "Innovation strategies and technology for experience – based tourism". *Tourism Management* 24(1): 35 – 43
- Stringam, B. & Gerdes, J.** (2010) "An analysis of word of mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites". *Journal of Hospitality Marketing and Management* 19(7): 773-796
- Stringam, B.; Gerdes, J. & Vanleeuwen, D. M.** (2010) "Assessing the importance and relationships of ratings on user-generated traveler reviews". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 11(2): 73-92
- Suárez, L.; Vázquez, R. & Díaz, A. M.** (2005) "La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 16(3): 115-132
- Tripadvisor.com** (2010) "Q4 Forrester/TripAdvisor custom online survey". Extraído de Mercedes Sánchez, *Gestión de Reputación Online en TripAdvisor, Territory Manager Business Listings – Spain and Portugal*. Madrid, 7 de junio 2011
- Tsiotsou, R. & Ratten, V.** (2010) "Future research directions in tourism marketing". *Marketing Intelligence and Planning* 28(4): 533-544
- Van der Lans, R.; Van Bruggen, G.; Eliashberg, J. & Wierenga, J.** (2010) "A viral branching model for predicting the spread of electronic word of mouth". *Marketing Science* 29(2): 348-365
- Vermeulen, I. E. & Seegers, D.** (2009) "Tried and tested. The impact of online hotel reviews on consumer consideration". *Tourism Management* 30(1): 123-127
- Verma, R.; Stock, D. & McCarthy, L.** (2012) "Customer preferences for online, social media, and mobile innovations in the hospitality industry". *Cornell Hospitality Quarterly* 53(3): 183-186

Villanueva, J.; Aced, C. & Armelini, G. (2007) "Blogs corporativos: una opción, no una obligación". Cuadernos del e-Business Center PriceWaterCooper and IESE Business School. Disponible en: <http://www.ebcenter.org> (Acceso el 10 noviembre de 2014)

Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010) "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management* 31(2): 179-188

Xie, H. J.; Miao, L.; Kuo, P. J. & Lee, B.Y. (2011) "Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: the role of perceived source credibility and pre-decisional disposition". *International Journal of Hospitality Management* 30(1): 178–183

Zhu, F. & Zhang, X. (2010) "Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics". *Journal of Marketing* 74(2): 133–148

Recibido el 28 de noviembre de 2014

Reenviado el 03 de enero de 2015

Aceptado el 08 de enero de 2015

Arbitrado anónimamente