



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA
“SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES”
Facultad de Ciencias Económicas

**EL BOCA OÍDO ELECTRÓNICO (EWOM) Y SU GESTIÓN EN
ALOJAMIENTOS ESTACIONALES**

Doctorando: Manuel Gilabert

Directora de Tesis: Dra. María del Carmen Berné Manero

Co-director de Tesis: Dr. Christian Martin García Witulski

30 de mayo del 2022

Directores

Directora de Tesis: Dra. María del Carmen Berné Manero

Co-director de Tesis: Dr. Christian Martin García Witulski

Miembros del Jurado

Dr. Alfredo E. Blousson

Dra. María Alicia Agotegaray

Dr. Emilio Picasso

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias, ante todo, a Dios, fuente de toda sabiduría, a quien todo debo, y en quien toma verdadero sentido cualquier esfuerzo humano.

Seguidamente, y en orden de justicia, doy gracias a mi familia, en particular a mi esposa Josefina y a mis hijos Francisco José, Juan José e Ignacio José, quienes con paciencia y sacrificio me apoyaron y acompañaron en este recorrido.

Agradezco también a mis directores de tesis, María del Carmen y Christian, quienes guiaron mi labor en el proyecto con método y criterio, hasta lograr que pueda convertirlo en tesis doctoral. A ellos debo reconocerles no sólo los pertinentes consejos académicos que me brindaron, sino también la amabilidad y humildad con que los compartieron.

También quiero valorar y agradecer la disposición de todos los que colaboraron con la investigación, en particular a los gerentes hoteleros que donaron parte de su tiempo a responder mis inquietudes y a compartir sus experiencias.

Por último, agradezco a mis amigos, a mis compañeros de trabajo, profesores, colegas, personal y directivos de la universidad, y a todos los que de una u otra forma me brindaron su apoyo y motivación para seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.I. Tema y problemática	1
1.II. Objetivo general	10
1.III. Objetivos específicos.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.I. Electronic Word of Mouth (eWOM).....	12
2.I.A. Antecedentes: WOM	12
2.I.B. Qué es y qué no es el eWOM	15
2.I.C. Ubicación del eWOM	21
2.I.D. El eWOM desde la perspectiva del consumidor	26
2.I.E. El eWOM desde la perspectiva del alojamiento hotelero	33
2.II. La gestión del eWOM.....	44
2.II.A. Marco general	44
2.II.B. La gestión de las reseñas.....	51
2.II.C. Motivaciones para gestionar: teorías	60
2.III. Tipos de alojamientos hoteleros y estacionalidad	67
2.III.A. Clasificaciones	67
2.III.B. Estacionalidad	72
3. METODOLOGÍA	80
3.I. Diseño de la investigación.....	80
3.I.A. Enfoque	80
3.I.B. Sobre la literatura revisada.....	81
3.I.C. Hipótesis.....	83
3.II. Primera parte: hipótesis H1 a H4.....	87

3.II.A. H1 a H4: fuentes de información	87
3.II.B. H1 a H4: muestra y población.....	89
3.II.C. H1 a H4: técnicas empleadas	95
3.II.D. H1 a H4: descripción de variables.....	96
3.III. Segunda parte: hipótesis H5.....	107
3.III.A. H5: fuentes de información primaria.....	107
3.III.B. H5: muestra y población.....	109
3.III.C. H5: técnicas empleadas	112
3.IV. Aspectos éticos	115
4. RESULTADOS.....	116
4.I. Resultados asociados al primer objetivo	116
4.I.A. Desempeño en volumen de eWOM.....	116
4.I.B. Desempeño en valencia de eWOM.....	121
4.II. Resultados asociados al segundo objetivo.....	124
4.II.A. La respuesta gerencial y el desempeño en volumen. General.....	124
4.II.B. La respuesta gerencial y el desempeño en volumen. Hoteles de temporada	128
4.II.C. La respuesta gerencial y el desempeño en volumen. Hoteles anuales	131
4.II.D. La respuesta gerencial y el desempeño en valencia. General	135
4.II.E. La respuesta gerencial y el desempeño en valencia. Hoteles de temporada	138
4.II.F. La respuesta gerencial y el desempeño en valencia. Hoteles de anuales...	141
4.III. Resultados asociados al tercer objetivo	144
4.III.A. Plataformas y desempeño en volumen. General.....	144
4.III.B. Plataformas y desempeño en volumen. Hoteles de temporada	146
4.III.C. Plataformas y desempeño en volumen. Hoteles anuales	148
4.III.D. Plataformas y desempeño en puntaje. General.....	150

4.III.E. Plataformas y desempeño en puntaje. Hoteles de Temporada	152
4.III.F. Plataformas y desempeño en puntaje. Hoteles anuales	154
4.IV. Resultados asociados al cuarto objetivo	157
4.IV.A. Booking.com.....	157
4.IV.B. Despegar.com.....	158
4.IV.C. Dos casos en profundidad en Despegar.com.....	160
4.V. Resultados asociados al quinto objetivo	166
4.V.A. Descriptivo de los indicadores del modelo	166
4.V.B. Consistencia interna y validez convergente de los constructos	168
4.V.C. Validez discriminante de los constructos.....	169
4.V.D. Evaluación del modelo estructural	172
5. DISCUSIÓN	176
5.I. Observaciones generales	176
5.II. Discusión por objetivos	178
5.II.A. Desempeño y tipo de apertura.....	178
5.II.B. La respuesta gerencial y el desempeño	181
5.II.C. Plataformas y desempeño	183
5.II.D. Validación del puntaje en las OTA	185
5.II.E. Comportamiento gerencial en la adopción de eWOM	186
6. CONCLUSIONES	190
7. BIBLIOGRAFÍA	201

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Argentina: % de facturación de hoteles por tipo y región en 2019	6
Tabla 2 – Argentina: tasa de ocupación mensual por región en 2019	7
Tabla 3 – REVPAR en USD Nacional y de la Provincia de Buenos Aires en 2019.....	8
Tabla 4 – Argentina: puestos de trabajo equivalente en hoteles por región en 2019	9
Tabla 5 – Principales diferencias entre WOM y eWOM.....	16
Tabla 6 – Temas en la investigación sobre eWOM.....	18
Tabla 7 – Producción científica en el campo del eWOM por países	20
Tabla 8 – Motivaciones para el comportamiento eWOM.....	27
Tabla 9 - Factores que influyen en la utilidad y credibilidad de eWOM	30
Tabla 10 – Tasa de respuesta gerencial por año y portal	55
Tabla 11 – Tipología de respuestas a reseñas	59
Tabla 12 – Clasificaciones de alojamientos	71
Tabla 13 – Estacionalidad de la demanda en la ciudad de Mar del Plata.....	73
Tabla 14 - Impactos negativos y positivos de la estacionalidad en hoteles.....	75
Tabla 15 – Revisión de literatura: antigüedad	81
Tabla 16 – Alojamientos: base de datos extraída de Booking.com	90
Tabla 17 – Reseñas: base de datos extraída de Booking.com	91
Tabla 18 – Características de la muestra e información técnica.....	92
Tabla 19 - Cantidad de hoteles según apertura por ciudad	93
Tabla 20 – Partido y categoría de los hoteles de la muestra	94
Tabla 21 – Elementos del cuestionario	107
Tabla 22 – Distribución geográfica (partido) de las respuestas	110
Tabla 23 – Mínimo de Observaciones en PLS-SEM.....	111
Tabla 24 – H1a – Estadísticas Descriptivas.....	116
Tabla 25 – H1a – Resumen del modelo	117
Tabla 26 – H1a – ANOVA	118
Tabla 27 – H1a - Coeficientes.....	119
Tabla 28 - H1a – Interpretación del modelo 3.....	120
Tabla 29 – H1b – Resumen del modelo	121
Tabla 30 – H1b - ANOVA.....	121
Tabla 31 – H1b – Coeficientes	122
Tabla 32 - H2a – Estadística descriptiva	124

Tabla 33 – H2a – Resumen del modelo	125
Tabla 34 – H2a - ANOVA.....	125
Tabla 35 – H2a – Coeficientes (dependiente DES_H)	126
Tabla 36 – H2a (H. Temp.) Estadística Descriptiva.....	128
Tabla 37 – H2a (H. Temp.) Resumen del modelo	129
Tabla 38 – H2a (H. Temp.) ANOVA.....	129
Tabla 39 – H2a (H. Temp.) Coeficientes	130
Tabla 40 – H2a (H. Anual) Estadística Descriptiva	131
Tabla 41 – H2a (H. Anual) Resumen del modelo	132
Tabla 42 – H2a (H. Anual) ANOVA.....	132
Tabla 43 – H2a (H. Anual) Coeficientes	133
Tabla 44 – H2a (H. Anual) Modelo 4 Interpretación	134
Tabla 45 – H2b – Estadística descriptiva	135
Tabla 46 – H2b – Resumen del modelo	135
Tabla 47 – H2b - ANOVA.....	136
Tabla 48 – H2b – Coeficientes (Dependiente DES_P).....	137
Tabla 49 – H2b (H. Temp.) Estadística descriptiva	138
Tabla 50 – H2b (H. Temp.) - Resumen del modelo	139
Tabla 51 – H2b (H. Temp.) - ANOVA	139
Tabla 52 – H2b (H. Temp.) Coeficientes	140
Tabla 53 – H2b (H. Anual) Estadística descriptiva.....	141
Tabla 54 – H2b (H. Anual) Resumen del modelo.....	141
Tabla 55 – H2b (H. Anual) ANOVA.....	142
Tabla 56 – H2b (H. Anual) Coeficientes (Dependiente DES_P)	143
Tabla 57 – H3a – Estadística descriptiva	144
Tabla 58– H3a – Resumen del Modelo.....	144
Tabla 59– H3a – Tabla ANOVA.....	145
Tabla 60 – H3a – Coeficientes	145
Tabla 61 – H3a – H.Temp. Estadística descriptiva	146
Tabla 62 – H3a – H.Temp. Resumen del modelo	146
Tabla 63 – H3a – H.Temp. ANOVA.....	146
Tabla 64 – H3a – H.Anual. Estadística descriptiva.....	148
Tabla 65 – H3a – H.Anual. Resumen del modelo.....	148
Tabla 66 – H3a – H.Anual. ANOVA.....	148

Tabla 67 – H3a – H.Anual. Coeficientes.....	149
Tabla 68 – H3b – Estadística descriptiva	150
Tabla 69 – H3b – Resumen del modelo	150
Tabla 70– H3b – ANOVA	150
Tabla 71– H3b – Coeficientes	151
Tabla 72 – H3b (H.Temp.) Estadística descriptiva	152
Tabla 73 – H3b (H.Temp.) Resumen del modelo	152
Tabla 74 – H3b (H.Temp.) ANOVA	152
Tabla 75 – H3b (H.Temp.) Coeficientes	153
Tabla 76 – H3b (H. Anual) Estadística descriptiva.....	154
Tabla 77 – H3b (H.Anual) Resumen del modelo.....	154
Tabla 78 - H3b- (H.Anual) - ANOVA.....	154
Tabla 79 - H3b- (H.Anual)- Coeficientes.....	155
Tabla 80 – H4a – Booking - Estadística descriptiva	157
Tabla 81 – H4a – Booking – Correlaciones	157
Tabla 82 – H4b – Despegar - Estadística descriptiva.....	158
Tabla 83 – H4b – Despegar – Correlaciones	158
Tabla 84 – H4b – Despegar - Resumen del modelo.....	159
Tabla 85 – H4b – Despegar - ANOVA.....	159
Tabla 86 – H4b – Despegar - Coeficientes.....	159
Tabla 87 - Información de Caso 1 en Despegar.com	161
Tabla 88 – Caso 1: detalle de las últimas n respuestas	162
Tabla 89 - Información de Caso 2 en Despegar.com	163
Tabla 90 - Caso 2: detalle de las últimas n respuestas.....	164
Tabla 91 – H5 - Estadística descriptiva de los ítems.....	167
Tabla 92 – H5 – Consistencia interna y validez convergente	168
Tabla 93 – H5 - Validez discriminante - Fornell-Larcker	169
Tabla 94 – H5 – Validez discriminante - Cargas cruzadas	170
Tabla 95 – H5 – Validez discriminante - Matriz HTMT.....	171
Tabla 96 – H5 – Significancia de relaciones	172
Tabla 97 – H5 – Coeficientes path y significancia.....	173
Tabla 98 - H5 – Tamaño de los efectos (f cuadrado)	175
Tabla 99 – Resultados de hipótesis H1	180
Tabla 100 - Resultados de hipótesis H2.....	183

Tabla 101- Resultados de hipótesis H3	185
Tabla 102 - Resultados de hipótesis H4	186
Tabla 103 - Resultados de hipótesis H5	189

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Líneas de investigación eWOM	4
Gráfico 2 - Tasa de actividad hotelera de la Provincia Buenos Aires.....	7
Gráfico 3 – Marco Conceptual eWOM.....	18
Gráfico 4 – Relaciones entre eWOM y ventas.....	39
Gráfico 5 – Modelo de Aceptación Tecnológica TAM.....	62
Gráfico 6 - Modelo de la teoría de la acción razonada TRA.....	63
Gráfico 7 - Modelo de la teoría del comportamiento planificado TPB.....	64
Gráfico 8 - Modelo del Comportamiento Razonado BRT.....	64
Gráfico 9 – Modelo eWIP.....	65
Gráfico 10 – Estacionalidad en 2021 en el mundo.....	72
Gráfico 11 – Proceso cuantitativo.....	80
Gráfico 12 - Modelo propuesto de aceptación y uso de eWOM.....	86
Gráfico 13 – Elementos de una reseña.....	87
Gráfico 14 – Distribución de DES_H	97
Gráfico 15 - Distribución de $\ln(\text{DES}_H)$	98
Gráfico 16 - Distribución de DES_P	100
Gráfico 17 - Distribución de DES_HPL	103
Gráfico 18 – Distribución de DES_HPI.....	104
Gráfico 19 – Distribución de DES_PPL	105
Gráfico 20 - Distribución de DES_PPI.....	105
Gráfico 21 - Desempeño en Puntaje comparativo entre OTAs (predicción).....	156
Gráfico 22 – Caso 1 en Despegar.com.....	161
Gráfico 23 – Caso 2 en Despegar.com.....	163
Gráfico 24 – Modelo TAM-EWOM.....	173
Gráfico 25 - Modelo TAM-EWOM – Resultados	174

PRÓLOGO

Los objetivos de esta investigación surgen del interés por ahondar en el conocimiento sobre la administración de empresas de alojamiento, particularmente desde el análisis del uso de una herramienta digital. Concretamente el objetivo general de la investigación es estudiar la situación de la gestión del boca-oído electrónico (eWOM) en alojamientos estacionales en la costa de Argentina como determinante potencial de mejora de su desempeño.

El Capítulo 1, “Introducción”, tiene como finalidad circunscribir con precisión los alcances de la investigación. Se justificar el tema desde el aporte a realizar a la ciencia de la administración, así como también sus implicancias para la gestión y la relevancia para la región de estudio.

El Capítulo 2, “Marco teórico”, parte del tema de estudio introducido (eWOM) y tiene por finalidad ubicarlo dentro de una serie de conocimientos probados previamente, que faciliten la investigación, sus interrelaciones y sus resultados, dentro de un sistema conceptual consistente y sustentable. Así se presenta un marco de conocimientos previos respecto del eWOM, tanto desde la perspectiva del consumidor como desde la organización, la gestión de ese eWOM, las clasificaciones hoteleras y finalmente sobre el fenómeno de la estacionalidad.

El Capítulo 3, “Metodología”, parte del marco teórico del Capítulo 2 y de las preguntas planteadas en el Capítulo 1 para determinar las hipótesis de investigación. Asimismo, en este capítulo se indica el método a través del cual se desarrolla la investigación, y por medio del cual se prueban las hipótesis.

El Capítulo 4, “Resultados”, presenta justamente los resultados de haber realizado el trabajo de campo y el procesamiento de la información conforme al método y las técnicas indicadas en el Capítulo 3.

El Capítulo 5, “Discusión”, tiene como finalidad analizar los resultados obtenidos, compararlos con estudios previos, encontrando coincidencias y diferencias que puedan ser puestas en valor, según los objetivos de la tesis.

El Capítulo 6, “Conclusiones”, resume los aportes de la tesis los cuales emergen de lo expuesto en todos los capítulos anteriores, establece las limitaciones del trabajo y plantea líneas de futura investigación.

Finalmente, el Capítulo 7 “Bibliografía” presenta las obras y trabajos consultados para la elaboración de esta tesis, ordenados por autor, en orden alfabético.

ABSTRACT

The development of internet and social networks made possible a new way of sharing consumer experiences: what used to happen only physically through “word of mouth” (WOM), now it is also possible digitally in electronic word of mouth (eWOM).

Specifically in the travel and tourism industry, the eWOM phenomenon is radically important, since the vast majority of users today consult reviews from other users when planning their trips, which are available in online tourism agencies (OTAs) such as Booking.com. On the other hand, seasonality is frequent in the tourism sector, and brings with it problems of profitability, employment instability, and saturation, among others. In fact, in certain regions, many hotels only open their doors in the high season and closes the rest of the year.

This thesis studies the situation of eWOM management in seasonal lodgings on the Argentine Atlantic coast as a potential determinant for improving its performance. Performance differences are thus identified in terms of volume and valence of eWOM, according to the type of opening scheme, according to its management, and according to the platform used. Furthermore, a managerial behavior model is also developed to understand how managers adopt eWOM management.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA Y PROBLEMÁTICA

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en particular internet y las redes sociales, ha dado lugar a un nuevo modo de compartir experiencias de consumo: lo que antes se daba sólo físicamente en el “boca-oído” o en inglés “word of mouth” (WOM), ahora también se da de forma digital en *el boca-oído electrónico* (eWOM). Este fenómeno ha sido estudiado en las últimas décadas desde numerosas perspectivas para explicar sus causas y consecuencias, así como también para delinear estrategias para su efectiva gestión, en diferentes industrias y con diversos alcances.

Los mecanismos de retroalimentación en línea a gran escala tienen el potencial de influir en los negocios y la sociedad del siglo XXI, así como la capacidad de transmitir en masa afectó a los negocios y la sociedad en el siglo XX Tienen mucho que ofrecer para ayudar a las organizaciones a entender cómo mejorar la eficiencia en una variedad de prácticas y cómo adaptar sus estrategias para reaccionar ante su presencia (Dellarocas, 2003)

Específicamente en la industria de viajes y turismo, el fenómeno del eWOM tiene radical importancia, ya que la gran mayoría de los usuarios hoy en día consulta reseñas de otros usuarios a la hora de planificar sus viajes. Esto se da porque en la industria del alojamiento el servicio es intangible, lo que significa que luego de haber realizado el consumo, el cliente no tiene la posibilidad de mostrar físicamente lo que ha obtenido, ya que lo recibido es atención, bienestar, entretenimiento, etc. Por ello el aspecto subjetivo, la percepción del cliente, es fundamental.

Por otro lado, la proliferación de las agencias de turismo online (OTA) como Booking.com, Expedia.com y Despegar.com (entre otras) ha facilitado los medios para que los consumidores dejen plasmadas sus experiencias a la hora de hospedarse. Dicha información queda disponible en las páginas web de las agencias para consulta de los futuros potenciales consumidores. El efecto de las reseñas de otros usuarios es innegable. Por ejemplo, según una encuesta llevada adelante por la agencia de viajes online

Booking.com¹, casi el 70% de los argentinos descarta alojamientos por tener comentarios negativos (Booking.com, 2019). La fuerte influencia del eWOM en la industria hotelera ha generado gran interés de investigación, motivando el desarrollo de trabajos a lo largo y ancho del mundo.

En el sector turístico, los desajustes temporales entre demanda y oferta y la consiguiente sobre/baja utilización de la capacidad de acogida, son un rasgo característico que ha venido condicionando el modelo de desarrollo de numerosos destinos. Problemas de rentabilidad, inestabilidad de empleo, saturación y masificación (entre otros) han hecho de la desestacionalización uno de los principales objetivos de política turística de los diferentes gobiernos (Ramón & Abellán, 2014). La elevada estacionalidad de la demanda en ciertas regiones del mundo, como por ejemplo regiones costeras con predominancia de turismo de sol y playa, hace que parte de la oferta hotelera sólo abra sus puertas en la temporada alta, quedando pocos alojamientos con actividad en el resto del año. La literatura menciona que la respuesta de la industria del turismo a las variaciones estacionales de la demanda determina en gran medida la productividad, la eficiencia y la eficacia del sector en general y de los hoteles en particular. *“Cuando un destino turístico es fuertemente estacional los períodos de poca actividad generan, en la mayoría de los casos, el **cierre temporal** de una gran cantidad de establecimientos comerciales, como consecuencia de la incapacidad de solventar, principalmente, los costos fijos”* (Carruitero, 2011, p. 46).

Por otro lado, la alta rotación, los comportamientos desviados, la baja productividad, el aumento de los costos y la prestación de servicios de baja calidad siguen siendo amenazas importantes para la industria hotelera en todo el mundo (Arasli, Altinay & Arici, 2020). De allí que resulte fundamental estudiar la gestión del eWOM como potencial herramienta de mejora del desempeño en hoteles, en particular de aquellos que actualmente hacen cierres en temporada baja.

Si bien en la última década se multiplicaron las investigaciones sobre el fenómeno del eWOM, la revisión de la literatura permite detectar algunos vacíos. Por ejemplo, la escasez de investigaciones sobre eWOM en pequeños hoteles (la mayoría se enfoca en hoteles grandes) o en hoteles que están situados en mercados emergentes. También hay

¹ Nota publicada por Booking.com disponible en: <https://news.booking.com/es-ar/casi-el-70-de-los-argentinos-descarta-un-hospedaje-si-posee-comentarios-negativos/>

relativamente pocas investigaciones sobre eWOM desde la óptica del tomador de decisiones, siendo que la gran mayoría se ha enfocado en los impactos que tiene en el consumidor. Específicamente, no se han encontrado estudios que se enfoquen en eWOM de hoteles que abren sólo en temporada, a pesar de que éstos tienen diferentes esquemas de personal y operacionales que los hoteles de apertura anual. Esta diferenciación hace suponer que hay diferencias en la gestión de hoteles que abren todo el año de aquellos que sólo lo hacen en temporada alta (Sundgaard, Rosenberg & Johns, 1998) lo cual hace surgir la cuestión de investigación que marca la investigación actual:

- ¿Existen diferencias del desempeño en la gestión de eWOM entre aquellos alojamientos que abren todo el año en comparación a los que abren sólo en temporada?

Por otro lado, la revisión de literatura deja claro que el boca-oído electrónico (eWOM) es un fenómeno de vital importancia para la industria hotelera. Las investigaciones relacionadas con el eWOM, en particular en la industria hotelera, han abordado diferentes líneas, entre las cuales destacamos: desempeño eWOM, gestión eWOM, ubicación del eWOM y consumidores y eWOM (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 – Líneas de investigación eWOM

<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO EWOM</p> <p>Volumen de eWOM (Blal & Sturman, 2014; Xie et al., 2016; Nieto-García, Muñoz-Gallego & González-Benito, 2017; Perez-Aranda, Guerreiro & da Costa-Mendes, 2018; Yen & Tang, 2019, entre otros)</p> <p>Valencia o puntaje eWOM (Liu, 2006; Verma, Stock & McCarthy, 2012; Blal & Sturman, 2014; Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015; Nieto-García, Muñoz-Gallego & González-Benito, 2017; Lo & Yao, 2019, entre otros)</p> <p>Ranking o posición del hotel (Ye et al. ,2011; Torres, Singh & Robertson-Ring ,2015; Singh, Torres & Robertson-Ring, 2016; Li et al. 2017, entre otros)</p>	<p style="text-align: center;">GESTIÓN EWOM</p> <p>Estrategias de gestión del eWOM (Ismagilova et al. 2017; Sparks & Bradley, 2017, Xie et al. 2016; Torres, 2012, entre otros)</p> <p>Desempeño y métricas financieras (Ye, Law & Gu, 2009; Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015; Kim, Lim & Brymer, 2015; Markham-Bagnera, 2016; Singh et al. 2016; Phillips et al., 2017; Kim and Park, 2017; De Pelsmacker, Tilburg & Holthof, 2018, entre otros)</p> <p>Posición de los gerentes frente a eWOM (Park & Allen, 2013; Berne Manero, Iglesias, & Ciobanu, 2020, entre otros)</p>
<p style="text-align: center;">UBICACIÓN EWOM</p> <p>Agencia de viaje online y performance (Yan, 2016; Munar y Jacobsen, 2014; Bronner y de Hoog, 2011, entre otros)</p> <p>Plataformas de reseñas y nivel de uso (Perez-Aranda, Anaya-Sanchez, & Ruizalba, 2017, entre otros)</p> <p>Diferencia temporal entre eWOM y las ventas (Nakamura & Oomiya, 2020, entre otros)</p>	<p style="text-align: center;">CONSUMIDORES Y EWOM</p> <p>Influencia del eWOM en los procesos de toma de decisión de los consumidores (Salvi & Cantallops, 2013; Hong, 2006; Karakaya & Barnes, 2010; Lee, Park & Han, 2008; Steffes & Burgee, 2009; Pantelidis, 2010; Susskind, 2002; Vermeulen & Seegers, 2009; Ye et al., 2011, entre otros)</p>

Fuente: elaboración propia

Algunos de los trabajos mencionados han analizado las diferencias en el eWOM según las características del hotel: principalmente la literatura considera las diferencias en la categoría del hotel (estrellas), si se trata de un hotel independiente o una cadena; y el precio de la habitación. No obstante, no se encuentra evidencia en los trabajos del estudio sobre la gestión del eWOM en aquellos hoteles que abren sólo en temporada. También es escasa la investigación publicada que estudie el tema para el caso de más de una agencia de viajes online (OTA por su sigla en inglés). Esta es una circunstancia relevante puesto que cada plataforma de viaje puede presentar una forma diferente de interpretación y análisis de sus datos (por ejemplo, en lo relativo a los puntajes de los clientes).

Otro aspecto importante es que hay escasez de estudios que comparen los desempeños de los hoteles en diferentes canales, esto es, las diferencias de desempeño entre agencias de viaje online (ej. Booking.com vs Despegar.com). También resulta novedosa la comprobación que se realiza en el desempeño (puntaje promedio) que indica una plataforma – que suele calcularse “basado en n comentarios”- y el cálculo efectivo de dicho desempeño basado en las reseñas individuales de los huéspedes.

La región de estudio seleccionada para realizar el presente trabajo de investigación es la Costa Atlántica de la provincia de Buenos Aires. A pesar de las numerosas ventajas que señala la literatura para tener en cuenta el eWOM y gestionarlo, se ha observado por ejemplo que muchos hoteles de la región de estudio no responden a los comentarios que los huéspedes dejan en las plataformas. Esto hace que surja una segunda cuestión de investigación:

- ¿Cómo procesan y aceptan la implementación del eWOM quienes toman decisiones en los hoteles de temporada?

Ante el reto planteado de investigación, el estudio se realizará desde la perspectiva del tomador de decisiones del hotel, teniendo en cuenta información primaria recabada a través de cuestionarios a los hoteleros, así como también secundaria obtenida de la información publicada en las agencias de viaje online.

El aporte a la ciencia de la administración, enmarcado desde la perspectiva del eWOM, es el derivado de analizar un tipo de negocio hotelero insuficientemente abordado en la literatura, el del establecimiento que sólo abre en temporada, contribuyendo así al

conocimiento sobre las similitudes y diferencias que la gerencia de estos establecimientos posee respecto de otros, en relación a la gestión del eWOM y su repercusión en el desempeño.

La provincia de Buenos Aires reúne aproximadamente el 30% de las plazas hoteleras y parahoteleras del país, siendo los destinos turísticos más relevantes en la provincia, según el Ministerio de Turismo de la Nación, los partidos (localizaciones) de General Pueyrredón, Pinamar, Tandil, Villa Gesell, de la Costa y Bahía Blanca (Dirección Nacional de Asuntos Provinciales, 2018). A pesar de la gran oferta en plazas, tal como se muestra en la Tabla 1, los hoteles y parahoteles de la provincia de Buenos Aires facturan sólo el 7,5% del total nacional (Ministerio de Turismo y deporte, 2019a). Esta brecha entre plazas y facturación básicamente es signo de dos elementos: la estacionalidad y el tipo de hotel que opera en la región.

Tabla 1 – Argentina: % de facturación de hoteles por tipo y región en 2019

REGION	1 y 2 estrellas	3 estrellas/ boutiques/ aparts	4 y 5 estrellas	Para Hoteles	TOTAL
Buenos Aires	0,7%	2,6%	2,6%	1,7%	7,5%
CABA	0,9%	6,0%	24,0%	1,0%	31,9%
Córdoba	1,1%	2,0%	1,2%	1,8%	6,2%
Cuyo	0,7%	2,1%	6,6%	0,4%	9,8%
Litoral	0,5%	1,8%	11,4%	1,0%	14,7%
Norte	0,8%	2,2%	4,3%	0,7%	7,9%
Patagonia	1,7%	6,4%	11,0%	2,8%	22,0%
TOTAL	6,4%	23,1%	61,1%	9,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Turismo y deporte, 2019a

Casi todos los destinos experimentan fluctuaciones temporales en la cantidad de turistas, aunque los destinos periféricos y costeros tienden a sufrir más (Butler, 2001; Fernández-Morales, 2003). La Tabla 2 muestra, para las diferentes regiones de Argentina, la tasa de ocupación a lo largo de los 12 meses del año (1=enero, 2=febrero, etc.), en 2019. Los íconos con flecha verde hacia arriba muestran tasas de ocupación superiores (>41%), y los íconos de flecha roja hacia abajo indican las menores tasas de ocupación (<29%).

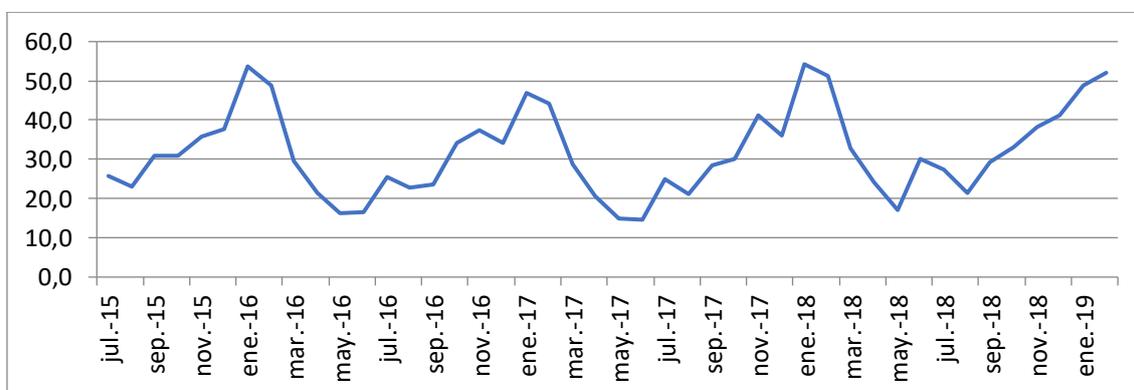
Tabla 2 – Argentina: tasa de ocupación mensual por región en 2019

REGION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Buenos Aires	▲ 0,54	▲ 0,51	■ 0,29	▼ 0,21	▼ 0,15	▼ 0,15	▼ 0,23	▼ 0,18	▼ 0,20	▼ 0,23	▼ 0,28	■ 0,29
CABA	■ 0,39	■ 0,39	▲ 0,42	■ 0,41	■ 0,40	■ 0,40	▲ 0,49	■ 0,41	▲ 0,42	▲ 0,45	▲ 0,47	▲ 0,42
Córdoba	▲ 0,55	▲ 0,55	■ 0,38	■ 0,33	▼ 0,26	▼ 0,27	■ 0,41	■ 0,29	■ 0,30	■ 0,33	■ 0,36	■ 0,32
Cuyo	■ 0,36	■ 0,36	■ 0,31	▼ 0,28	▼ 0,25	▼ 0,26	■ 0,41	■ 0,29	■ 0,32	■ 0,32	■ 0,34	▼ 0,25
Litoral	■ 0,36	■ 0,36	■ 0,32	■ 0,30	▼ 0,27	■ 0,29	■ 0,35	■ 0,30	■ 0,30	■ 0,30	■ 0,33	■ 0,29
Norte	■ 0,30	■ 0,30	■ 0,29	■ 0,28	▼ 0,28	■ 0,30	▲ 0,50	■ 0,33	■ 0,35	■ 0,31	■ 0,30	▼ 0,21
Patagonia	▲ 0,53	▲ 0,47	■ 0,39	■ 0,31	▼ 0,26	■ 0,30	▲ 0,52	▲ 0,49	▲ 0,46	■ 0,42	▲ 0,42	▲ 0,44
TOTAL	▲ 0,43	▲ 0,42	■ 0,34	■ 0,30	▼ 0,27	▼ 0,28	■ 0,41	■ 0,33	■ 0,34	■ 0,34	■ 0,35	■ 0,32

Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Turismo y deporte, 2019b

La industria hotelera de la provincia de Buenos Aires no es la excepción, ya que tiene una marcada concentración geográfica en la región Costa Atlántica, y a su vez, una fuerte estacionalidad, por el turismo de sol y playa. La Tabla 2 correspondiente al 2019 muestra que solo en enero y febrero la provincia tiene una tasa de ocupación superior a la media del país. Esto no es algo puntual del 2019, sino que se repite cada año, tal y como se puede observar en la tasa de actividad hotelera de la provincia (ver Gráfico 2).

Gráfico 2 - Tasa de actividad hotelera de la Provincia Buenos Aires



Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Dirección Provincial de Estadística (DPE,2019).

La Tabla 3 evidencia que la provincia de Buenos Aires tiene un ingreso por habitación disponible (REVPAR) en dólares superior al promedio nacional prácticamente para todas las categorías durante enero y febrero, pero inferior en el resto del año, lo que en definitiva termina generando un REVPAR promedio al año un 31% inferior al nacional, según los datos del 2019.

Tabla 3 – REVPAR en USD Nacional y de la Provincia de Buenos Aires en 2019

REVPAR en USD													
A- NACIONAL													
CATEGORIA	2019												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 y 2 estrellas	15,0	14,4	10,4	8,5	7,7	8,3	14,6	9,6	8,8	8,3	9,2	8,0	10,2
3 estrellas/ boutiques/aparts	30,6	30,3	24,2	19,9	16,7	17,4	29,7	19,6	20,0	19,2	22,3	20,6	22,5
4 y 5 estrellas	50,4	48,4	43,5	37,7	35,6	32,8	50,7	37,8	36,3	38,3	44,4	37,5	41,1
Para Hoteles	18,2	15,9	9,6	7,4	5,0	5,8	12,8	7,2	6,5	7,1	7,1	8,3	9,2
TOTALES	28,6	27,2	21,9	18,4	16,2	16,1	26,9	18,5	17,9	18,2	20,7	18,6	20,8

B - REGIÓN PROVINCIA DE BUENOS AIRES													
CATEGORIA	2019												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 y 2 estrellas	17,4	14,2	5,7	3,6	2,3	2,6	4,0	2,8	2,8	3,0	3,8	5,8	5,7
3 estrellas/ boutiques/aparts	52,0	45,0	19,1	11,3	6,4	7,4	14,5	7,2	7,8	9,7	15,0	21,1	18,0
4 y 5 estrellas	56,6	46,6	28,1	20,8	13,6	13,0	21,3	13,7	14,0	16,1	26,5	23,8	24,5
Para Hoteles	25,8	20,8	9,1	7,1	3,9	3,9	6,8	4,8	4,0	4,7	6,6	10,3	9,0
TOTALES	37,9	31,7	15,5	10,7	6,6	6,7	11,6	7,1	7,2	8,4	13,0	15,2	14,3

C - COMPARACIÓN (B-A)													
CATEGORIA	2019												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 y 2 estrellas	2,5	-0,2	-4,7	-4,9	-5,4	-5,7	-10,6	-6,8	-6,0	-5,3	-5,4	-2,2	-4,5
3 estrellas/ boutiques/aparts	21,4	14,7	-5,1	-8,6	-10,2	-10,0	-15,2	-12,4	-12,2	-9,5	-7,3	0,5	-4,5
4 y 5 estrellas	6,1	-1,9	-15,4	-16,9	-22,0	-19,8	-29,4	-24,1	-22,3	-22,2	-17,8	-13,7	-16,6
Para Hoteles	7,6	4,9	-0,5	-0,3	-1,1	-2,0	-6,0	-2,4	-2,5	-2,4	-0,5	2,0	-0,3
TOTALES	9,4	4,4	-6,4	-7,7	-9,7	-9,4	-15,3	-11,4	-10,7	-9,9	-7,7	-3,3	-6,5

Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Turismo y deporte, 2019c

En términos de puestos de trabajo equivalentes, la industria hotelera de la Provincia de Buenos Aires ocupa entre el 10% y el 19% del total de puestos de trabajo de la industria, según el mes, tal como se puede observar en las diferentes columnas de la Tabla 4. De hecho, en los meses de temporada alta, el personal ocupado es prácticamente el doble del ocupado en temporada baja.

Tabla 4 – Argentina: puestos de trabajo equivalente en hoteles por región en 2019

Región	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Buenos Aires	11.903	11.388	8.022	6.506	5.031	5.213	5.430	5.626	5.363	5.748	6.256	7.447
CABA	12.741	12.853	13.047	12.864	12.977	12.914	12.927	12.894	12.772	13.887	14.309	14.568
Córdoba	6.318	6.530	5.513	5.216	4.539	4.284	5.646	5.017	5.096	5.353	5.272	5.100
Cuyo	6.621	6.471	6.425	5.693	6.175	6.263	6.778	6.406	6.504	6.917	7.376	6.888
Litoral	7.860	7.712	7.771	7.789	7.692	7.563	7.771	7.640	7.751	7.942	8.202	8.040
Norte	5.669	5.728	5.802	6.114	6.180	6.197	6.439	6.197	6.124	6.333	5.702	5.337
Patagonia	11.744	11.662	10.643	10.188	8.344	8.920	10.253	10.452	10.477	10.309	9.977	10.972
Total Nacional	62.856	62.344	57.223	54.370	50.938	51.354	55.244	54.232	54.087	56.489	57.094	58.352
% Bs. As. /Nacional	19%	18%	14%	12%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	11%	13%

Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Turismo y deporte, 2019d

Desde un punto de vista práctico, la investigación pretende brindar conclusiones de utilidad para la gestión empresarial de una industria de importancia tanto para Argentina como para el mundo.

1.II. OBJETIVO GENERAL

La revisión de la literatura especializada en la gestión del boca-oído electrónico, concretamente en alojamientos turísticos estacionales, marca los objetivos de investigación de esta tesis doctoral. La extensa literatura existente sobre el tema muestra el elevado interés que despierta la línea de investigación y un cuerpo de conocimiento asentado. Sin embargo, se observan lagunas en relación al conocimiento sobre el desempeño de tipos de hoteles teniendo en cuenta el criterio de apertura, esto es, la temporalidad de su actividad, una práctica común en el contexto de Argentina.

De este modo, los objetivos de esta investigación vienen motivados por el interés de profundizar en el desempeño de esta actividad económica, importante para el desarrollo del país, desde el análisis del uso de una herramienta digital. Las plataformas de las agencias de viajes online (OTA), sirven de canal de fuente de información para la realización del estudio como canales del eWOM.

El objetivo general de la investigación es así estudiar la situación de la gestión del boca-oído electrónico (eWOM) en alojamientos estacionales en la costa de Argentina como determinante potencial de mejora de su desempeño.

1.III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Analizar posibles diferencias de desempeño entre los hoteles que abren solo en temporada en comparación a los que abren todo el año, en términos de eWOM.
- Analizar posibles diferencias de desempeño entre los hoteles de temporada que responden al eWOM de clientes, respecto de los hoteles anuales.
- Analizar posibles diferencias según agencia de turismo online (booking.com, expedia.com y despegar.com), en volumen (cantidad) y valencia (grado de positividad) de eWOM de alojamientos de temporada.
- Analizar posibles diferencias entre el puntaje promedio que muestra una plataforma y el promedio efectivo de las valoraciones individuales de los usuarios.

- Explicar el proceso de aceptación e implementación del eWOM por quienes toman decisiones en los hoteles de temporada y sus consecuencias de desempeño.

Habiendo introducido el tema, problemática y contexto de la investigación, con la enunciación realizada de objetivos se concluye este primer capítulo de la tesis. En el Capítulo 2 que se presenta a continuación se establece el marco teórico realizado con los antecedentes respectivos sobre los que se basa este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ELECTRONIC WORD OF MOUTH (EWOM)

2.1.A. Antecedentes: WOM

Para poder entender el fenómeno de las comunicaciones eWOM es conveniente tratar primero su precursor, el *word of mouth* o WOM por sus siglas en inglés. Su traducción al español es variada: la versión literal sería “palabra de la boca”, pero la literatura española lo traduce como “boca-oído”, y en Latinoamérica suele denominarse “boca a boca”, “boca en boca”, y en algunos casos “voz a voz”.

El trabajo de revisión de literatura realizado por Huete-Alcocer (2017) señala que el boca en boca es una de las formas más antiguas de transmitir información (Dellarocas, 2003), y se ha definido de muchas formas. Una de las primeras definiciones fue la propuesta por Katz & Lazarsfeld (1965), quienes la describieron como el intercambio de información de marketing entre consumidores, de tal manera que juega un papel fundamental en la configuración de su comportamiento y en el cambio de actitudes hacia los productos y servicios. Por su parte, Arndt (1967) sugería que el WOM es una herramienta de comunicación de persona a persona, entre un comunicador y un receptor, que percibe la información recibida sobre una marca, producto o servicio como no comercial. Por otro lado, el WOM se ha definido como la comunicación entre consumidores sobre un producto, servicio o empresa en la que las fuentes se consideran independientes de la influencia comercial (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008).

Acerenza (2003) sostiene que la publicidad tradicional va perdiendo fuerza como herramienta de promoción de los destinos turísticos, mientras que el boca en boca está ejerciendo cada vez más influencia en las decisiones de viajes. La razón es que los turistas dan más credibilidad a los comentarios y recomendaciones de familiares y amigos, que a la publicidad dirigida por el destino mismo. Esto no quiere decir que se debe descartarse la publicidad como estrategia, pero tampoco es correcto que la promoción de un destino turístico suponga sólo hacer publicidad. En cualquier caso, debe incorporarse armónicamente en un plan de marketing integral.

La hotelería es industria del gozo, bienestar y placer, donde cada cliente tiene sus propias necesidades. Cuando se logra añadir valor al producto de manera personal e individualizada, se consigue que el cliente que se va del establecimiento lo haga deseando

volver (Gallego, 2005). Por ello, en cuanto a los beneficios del WOM Sernovitz, Godin & Kawasaki (2009) sostienen que la comunicación boca en boca es el instrumento de marketing más rentable, por diversas razones:

- No hay costos de adquisición: la información sobre el producto que transmiten los clientes no tiene coste para la empresa.

- Supone una publicidad gratuita: no tiene costes asociados y no aparece en los libros contables.

- Puede incrementar la efectividad del resto de la publicidad implementada por la empresa. Se pueden conseguir sinergias en términos económicos; obtener un retorno de la inversión relativamente más elevado.

- Permite que los representantes de ventas sean más productivos, debido a que la información positiva transmitida permite incrementar la cifra de negocio en el futuro.

El trabajo de revisión de Ismagilova et al. (2017) presenta una síntesis de puntos clave que los avances de las investigaciones en WOM han hallado hasta el momento sobre el fenómeno, a saber:

- El WOM es más efectivo que las comunicaciones tradicionales de los medios masivos.
- El WOM puede influir en el comportamiento del consumidor.
- Los principales efectos de las comunicaciones WOM son el cambio de actitud, el conocimiento de la marca y la intención de compra.
- La principal razón por la que las personas buscan WOM es reducir el riesgo percibido.
- La efectividad de las comunicaciones WOM depende de las características del comunicador, la experiencia del receptor y la fuerza del vínculo.
- Las personas comparten WOM con otros cuando están satisfechas o insatisfechas con un producto o servicio.
- Las personas prestan atención al WOM, especialmente cuando compran servicios.

Todo aquello que el WOM posibilita, el eWOM lo expande. Rodríguez-Orejuela, Osorio-Andrade & Peláez-Muñoz (2020), en su estudio de revisión bibliográfica sobre el eWOM, sugieren que el fenómeno es de gran importancia en el ámbito académico y

empresarial, considerando que el volumen de investigaciones que adoptan el eWOM como unidad de análisis principal vienen creciendo en el tiempo. Asimismo, las revistas de mayor producción científica relacionada con el eWOM tienen altos niveles de impacto en la comunidad científica. Esto sugiere la relevancia que alcanza este concepto para la comunidad epistémica en general y plantea oportunidades de investigación para los estudiosos del marketing.

2.I.B. Qué es y qué no es el eWOM

Hay dos definiciones muy comúnmente utilizadas en la literatura de boca-oído electrónico o electronic Word of mouth (eWOM). Una de ellas es la de Hennig-Thurau et al., quien se refiere al término como: *“toda afirmación positiva o negativa hecha por clientes anteriores, actuales o potenciales, acerca de un producto o compañía, y que se pone a disposición de una multitud de personas e instituciones vía Internet, y que puede tener lugar de muchas formas (ej. plataformas de opiniones web, foros de discusión, grupos de noticias, páginas de boycott)”* (Hennig-Thurau et al., 2004, p. 39). La otra definición es la de Litvin, Goldsmith & Pan, quienes afirman que se trata de *“comunicación informal dirigida al consumidor a través de Internet, referida al uso o a las características de un bien o servicio particular o referido a sus vendedores”* (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008, p. 461). Esto incluye comunicación entre fabricantes y consumidores, así como entre los propios consumidores.

Sin embargo, numerosos trabajos han abordado el término en los últimos años con diferentes enfoques y alcances, incluso utilizándolo como sinónimo de otros conceptos, tales como buzz y contenido generado por usuario (User Generated Content, UGC). En un artículo recientemente escrito por Babić-Rosario, Valck, y Sotgiu se realiza un análisis de más de mil publicaciones sobre eWOM y se extraen los elementos esenciales del término, a fin de generar una propuesta de definición revisada. El resultado traducido sería:

“El eWOM es comunicación generada por el consumidor y relacionada al consumo que emplea herramientas digitales y está principalmente dirigida a otros consumidores.” (Babić-Rosario, de Valck & Sotgiu, 2019, p.427).

Siguiendo esta línea, el eWOM no supone simplemente compartir información, porque la información tiene que tener contenido comercial; no es lo mismo que el WOM tradicional offline, principalmente porque el eWOM se realiza sin limitantes de tiempo y espacio al ser por medios digitales, implica una red comunicacional mucho más amplia y se da en un contexto digital con otras reglas y valores; no es sinónimo de opiniones de los críticos, ya que quienes generan eWOM son los usuarios, no terceras partes o expertos; conceptualmente, tampoco es publicidad, ya que la generación debe ser del usuario, no de la empresa; no es sinónimo de UGC ya que dicho término es amplio y no necesariamente se refiere al consumo; no es sinónimo de sistemas electrónicos de

recomendación, ya que el eWOM es generado como interacción social entre consumidores, y los agentes de recomendación electrónicos son manejados por las empresas; no es sinónimo de rankings de búsquedas, ya que la búsqueda en sí no muestra el contenido de la comunicación; y se distingue del aprendizaje observacional, ya que en el eWOM adicionalmente se mencionan las motivaciones detrás de las conductas. Tampoco es igual a Consumer to Consumer Interaction (CCI), ya que esta se da entre usuarios que están compartiendo el servicio en el momento. Tampoco es machine learning (ML), ya que esta técnica de inteligencia artificial utiliza las reseñas que los usuarios dejan en agencias de viaje digitales como input de aprendizaje, pero no las reseñas en sí mismas.

De igual modo, el eWOM y el WOM tradicional tienen diferencias significativas. Si bien WOM es una conversación íntima inmediata, eWOM, al igual que la comunicación por correo electrónico, suele ser un proceso asincrónico en el que el remitente y el receptor de información están separados tanto por el espacio como por el tiempo (Steffes & Burgee, 2009). Huete-Alcocer (2017) afirma que hay cuatro aspectos esencialmente diferentes entre ambos conceptos: credibilidad, privacidad, velocidad de difusión y accesibilidad, tal como se describe en la Tabla 5.

Tabla 5 – Principales diferencias entre WOM y eWOM

	WOM	eWOM
Credibilidad	El receptor de la información conoce al comunicador (influencia positiva en la credibilidad)	Anonimato entre emisor y receptor (influencia negativa en credibilidad)
Privacidad	La conversación es privada, interpersonal (diálogo) y en tiempo real.	La información compartida no es privada (es escrita) y puede en muchos casos ser vista por cualquiera en cualquier momento
Velocidad de difusión	Los mensajes se difunden lentamente. Los usuarios deben estar presentes cuando la información es transmitida.	Los mensajes se comparten más fácilmente entre usuarios, y vía internet, se pueden compartir en cualquier momento.
Accesibilidad	Menos accesible	Fácilmente accesible

Fuente: Huete-Alcocer (2017)

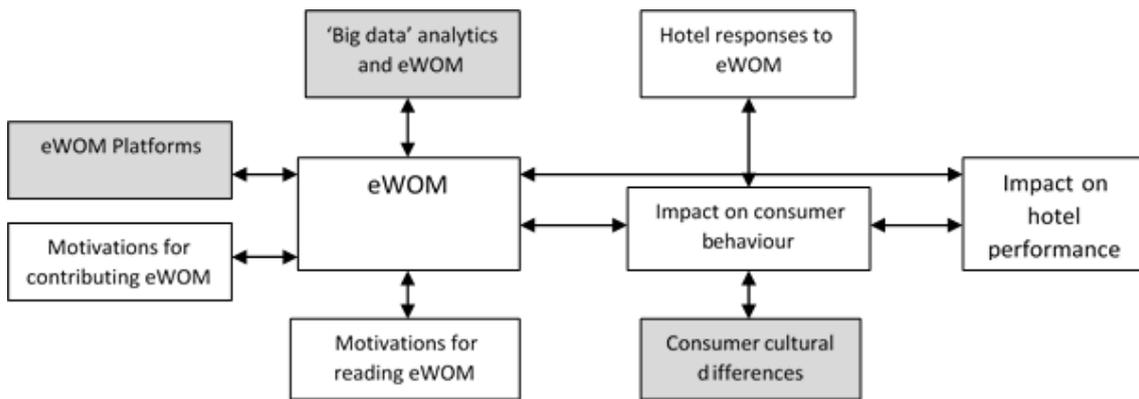
En comparación con el WOM tradicional, el efecto de desgaste de eWOM puede ser mucho más corto debido a la gran cantidad de revisiones (Xun & Guo, 2017). Como consecuencia, los gerentes deben manejar cantidades masivas de información de reseñas de consumidores relacionada con la marca (Cantallops & Salvi, 2014). Si, por un lado, los estudios más recientes afirman que el análisis de reseñas en línea sigue siendo un desafío debido a su estructura larga y abierta, por otro lado, esta misma estructura abierta proporciona más detalles sobre las experiencias y la percepción de los huéspedes sobre los hoteles (Oliveira, Renda & Correia, 2020). De todos modos, el gran volumen de información puede desmotivar su lectura. Por ese motivo Hu, Chen & Chou (2017) proporcionan un modelo resumen de las principales afirmaciones de entre un gran número de reseñas, a fin de facilitar la comprensión de la información de las reseñas de un hotel.

El eWOM ha cumplido su promesa de convertirse en un gran influyente de la industria de la hotelería y el turismo, y seguirá desempeñando un papel esencial en el marketing de la hotelería en el futuro previsible (Litvin, Goldsmith & Pan, 2018). De hecho, la influencia de las reseñas en línea en la decisión de compra de un cliente está aumentando de tal manera que los proveedores de productos de baja calidad en la industria hotelera serán gradualmente eliminados del mercado en línea, a pesar de ofrecer precios más bajos (Phillips et al., 2017; Zhao et al., 2018).

La posibilidad de perder ventas o parte del mercado por comunicaciones eWOM aparece bien documentada en la literatura. El estudio de meta análisis de Babic-Rosario et al. (2016) revisa 96 estudios sobre eWOM y ventas, y muestra alta correlación entre ambas variables, para diferentes productos y entre diversas plataformas. Los hoteles no son la excepción.

Comprender de qué manera o bajo qué circunstancias se dan las comunicaciones eWOM y cómo afectan a las ventas -y otras variables empresariales- ha despertado el interés de múltiples investigaciones en torno a la temática. Bore et al. (2017) realizan una revisión sistemática de la literatura de eWOM en hoteles, e identifican los siguientes grandes temas de investigación: Motivaciones para contribuir y para leer eWOM, plataformas utilizadas para eWOM, el uso de Big data en eWOM, los impactos de eWOM en el comportamiento del consumidor y en el rendimiento del hotel, la respuesta de los hoteles al eWOM, y las diferencias culturales de los consumidores, tal como se puede ver en el Gráfico 3.

Gráfico 3 – Marco Conceptual eWOM



Fuente: Bore et al. (2017)

Otra segmentación de las investigaciones es la realizada por Ismagilova et al. (2017), quienes encuentran tres líneas transversales: participar en eWOM, la capacidad de persuasión del eWOM y los impactos del eWOM. En la tabla 6 se observan los principales hallazgos en relación a cada uno de dichos ejes.

Tabla 6 – Temas en la investigación sobre eWOM

Tema	Hallazgos
Participar en eWOM	Las principales motivaciones para que los consumidores participen en eWOM son el altruismo, la autosuperación, la expresión de sentimientos, los beneficios sociales, los incentivos económicos, la reducción de riesgos, la aprobación social, la reducción del tiempo y esfuerzo de búsqueda, la obtención de información (uso) del producto y los beneficios de la interacción social.
Capacidad de persuasión del eWOM	Las características del mensaje, la fuente y el receptor influyen en la utilidad percibida y la credibilidad de las comunicaciones eWOM.
Impactos del eWOM	Se encuentra que las comunicaciones eWOM afectan la aceptación de la información, la actitud de sobrecarga de información, la intención de compra y las ventas.

Fuente: Ismagilova et al. (2017)

Además de ser fuente de información interna, las comunicaciones eWOM son realmente de utilidad para analizar lo que hace la competencia. Es decir, se pueden utilizar

las evaluaciones en línea de los huéspedes para analizar las reseñas de los competidores (Perez-Aranda, Vallespín, & Molinillo, 2019). Al hacerlo, los hoteles pueden analizar sus fortalezas y debilidades, compararse con la competencia y tomar importantes decisiones estratégicas de marketing para tener una mejor imagen en línea y mejorar su desempeño (Oliveira, Renda & Correia, 2020). Sin embargo, algunos hoteles tienen un conocimiento limitado de eWOM y no han generado un plan de marketing digital (Tsou, 2019), a pesar de que los gerentes reconocen la importancia de contar con personal experimentado involucrado en eWOM. En lo que respecta a empresas familiares del sector hotelero, el estudio de Porras, Ruiz-Alba, & Parra (2018) encuentra que la generación de eWOM es consecuencia de la orientación al cliente de la empresa.

El eWOM es una de las fuentes de información más populares utilizadas por los consumidores, por lo que es importante que las empresas presten atención y administren eWOM monitoreando diferentes plataformas en línea, respondiendo a las comunicaciones de eWOM y usándolas para el negocio (Ismagilova et al., 2017).

La mayoría de los estudios sobre eWOM están enfocados en regiones o países desarrollados. Los mercados emergentes han tenido, relativamente hablando, poca atención (Tavera & Londoño, 2014; Yan, 2016). La reciente revisión de Rodríguez-Orejuela, Osorio-Andrade & Peláez-Muñoz, 2020 evidencia que la mayor concentración de investigaciones sobre eWOM se encuentra en países como los Estados Unidos y China (Ver Tabla 7), mientras que en países latinoamericanos la situación no es tan alentadora, considerando el bajo volumen de estudios publicados en el tema. Esta situación es un desafío para estos países, los cuales deberían prestar mayor atención a este concepto de significativa relevancia en toda el área de marketing (Rodríguez-Orejuela, Osorio-Andrade & Peláez-Muñoz, 2020).

Tabla 7 – Producción científica en el campo del eWOM por países

País	Artículos	País	Artículos	País	Artículos
EE. UU.	259	Nueva Zelanda	8	Emiratos Árabes	3
China	110	Sudáfrica	8	Vietnam	3
Taiwán	86	Bélgica	7	República Checa	2
España	78	Finlandia	7	Egipto	2
Corea del Sur	69	Suiza	7	Panamá	2
Inglaterra	50	Pakistán	6	Polonia	2
Alemania	33	Rumania	6	Qatar	2
India	30	Arabia Saudita	6	Colombia	1
Australia	28	Suecia	6	Costa Rica	1
Países Bajos	28	Brasil	5	Croacia	1
Canadá	20	Japón	5	Chipre	1
Francia	19	Noruega	5	Ecuador	1
Malasia	18	Escocia	5	Ghana	1
Turquía	17	Bangladés	4	Hungría	1
Portugal	16	Jordania	4	Kazajistán	1
Italia	14	Gales	4	Líbano	1
Irán	12	Austria	3	Mauricio	1
Indonesia	9	Chile	3	México	1
Israel	9	Grecia	3	Marruecos	1
Singapur	9	Irlanda	3	Nigeria	1
Dinamarca	9	Tailandia	3	Omán	1

Fuente: Rodríguez-Orejuela, Osorio-Andrade & Peláez-Muñoz (2020).

2.I.C. Ubicación del eWOM

Habiendo definido qué es el eWOM resulta de utilidad comprender dónde y cuándo se lo puede encontrar, esto es, su ubicación. Podemos pensar en una ubicación espacial, así como también temporal.

Si bien el eWOM por definición puede darse en cualquier medio digital, en el contexto particular de la industria de viajes y turismo, grandes volúmenes de comunicaciones eWOM se concentran en las agencias de viaje online, también llamadas en la literatura OTA (Online Travel Agencies) (ej. booking.com, expedia.com, despegar.com, entre otras), y en las comunidades de viajeros (ej. Tripadvisor). En este tipo de plataformas digitales los consumidores (huéspedes) plasman sus experiencias relacionadas con su uso-consumo (estadía) y las hacen visibles para una multitud de otros usuarios.

Estas agencias online cuentan habitualmente con filtros de información integrados en sus plataformas, que el usuario puede utilizar a fin de facilitar la búsqueda de ofertas y encontrar con mayor velocidad opciones de alojamiento. Por ejemplo, dos filtros habituales que posibilitan las agencias de viaje a la hora de realizar una búsqueda son el tipo de alojamiento (hoteles, departamentos, casas, etc.) y la categorización (cantidad de estrellas). Martin-Fuentes, Mateu, & Fernandez (2018), viendo que más de 20.000 hoteles europeos no gestionaron la categorización de estrellas en Tripadvisor, recomiendan estar al tanto de la información que facilitan los consumidores no solo en los sitios web, blogs, anuncios o redes sociales controladas por las empresas, sino también en los distintos canales de distribuciones online. Esto también se visualiza en el estudio de O'Connor (2010), donde el 46% de los hoteles de la muestra no tenían indicación de categoría.

Las OTA, debido al volumen de eWOM que concentran y presentan, son utilizadas como fuentes de información en muchos trabajos de investigación. Tripadvisor y Booking.com son las principales fuentes de información utilizadas en las investigaciones sobre eWOM. Booking.com, plataforma líder internacional en reservas, tiene la ventaja de que permite los comentarios y evaluaciones sólo después de la experiencia de hospedaje, lo cual garantiza la autenticidad de la información (Oliveira, Renda & Correia, 2020). Los académicos mencionan también la existencia de algunas investigaciones que toman otras plataformas de reseña, con menor frecuencia: Expedia.com, Hotels.com, Agoda, Google, etc.

La ubicación o plataforma elegida tiene que ver con las características demográficas, tal como demuestran Yen & Tang (2015). Estos autores encuentran que quienes publican eWOM en los sitios de opinión del consumidor representan un segmento motivado por factores prácticos, mientras que quienes eligen publicar en Facebook están motivados por factores psicológicos, como los beneficios sociales, y por compartir o aliviar el afecto que surge de la experiencia de consumo. Mientras tanto, los usuarios de TripAdvisor tienden a ser de mayor edad y reservan habitaciones de hotel en línea con más frecuencia que los usuarios de Facebook.

La existencia, entonces, de diferentes OTAs tiene que ver con la posibilidad que ha dado Internet de acercar oferta y demanda. Desde el punto de vista de la oferta, Internet ha generado un mayor volumen de negocios y la principal razón para trasladar el hotel a los sitios de reserva online tiene que ver con el alcance y posicionamiento en los principales motores de búsqueda (Fyfe, Bent & Seaman, 2020). Mellinas-Cánovas (2019) sostiene que las reservas hoteleras a través de las OTA están tomando cada vez mayor relevancia, logrando entre el 25% y 40% del total. Desde el punto de vista de la demanda, la inmensa mayoría de los visitantes examinan regularmente las reseñas en línea antes de reservar hoteles y también las leen antes de tomar decisiones de compra (Tan et al., 2018). Un informe de la industria china realizado en 2015 reveló que "el 95% de los viajeros leen reseñas de hoteles en línea antes de tomar decisiones de reserva, y más de un tercio de los viajeros cree que las reseñas en línea son uno de los factores más críticos para sus decisiones sobre la selección de hoteles" (Hu & Chen, 2016; pág. 929). Otro informe de Mintel (2016) reveló que los sitios web de reseñas de consumidores se han identificado como la segunda fuente de información más utilizada, además de los motores de búsqueda (por ejemplo, Google), cuando los viajeros están investigando un viaje.

Si bien el uso de las OTA por parte de hoteles es una práctica que podríamos considerar generalizada, el grado en que se utilizan no lo es. Los hoteles independientes tienen más proporción de reservas vía OTA y más opiniones por habitación que los establecimientos que pertenecen a cadenas hoteleras (Mellinas-Cánovas, 2019). El trabajo de Perez-Aranda, Anaya-Sanchez & Ruizalba (2017), con 301 gerentes hoteleros españoles observa el compromiso de estos directivos con los sitios de reseñas y su capacidad para utilizarlos con precisión. Además, encuentra evidencias de correlación entre el uso de TripAdvisor y las características del hotel (tamaño, estructura de propiedad

y categoría), aunque son la competencia y el compromiso las variables con mayor efecto en la predicción de la intensidad del uso de las plataformas de reseñas.

Es conveniente analizar cada plataforma por separado, por diversas razones. En primer lugar, las escalas de puntuación difieren. Por ejemplo, Mellinas-Canovas (2015) muestra que la escala de calificación real utilizada por Booking.com es una escala de 2,5 a 10, mientras que en Tripadvisor la calificación máxima es de 5 puntos. Por otro lado, el comportamiento de los huéspedes puede diferir entre plataformas. Yan (2016) analiza la diferencia de en el puntaje que recibe un hotel de cinco estrellas entre una OTA local china y un metabuscador de hoteles, y encuentra que el metabuscador muestra menores puntuaciones que la agencia online, especialmente en hoteles locales.

Bore et al. (2017) ponen de manifiesto que pocos estudios han explorado las influencias relacionadas con las plataformas en eWOM. Por ejemplo, Bronner & de Hoog (2011) y Munar & Jacobsen (2014) coinciden en que existe una diversidad de actores motivacionales asociados con diferentes tipos de plataformas. Munar & Jacobsen (2014) encontraron que los consumidores que compartían contenido visual en las redes sociales se identificaban con motivaciones relacionadas con la comunidad, mientras que aquellos que compartían contenido públicamente en Internet estaban motivados en mayor medida por el interés propio. Bronner & de Hoog (2011) establecen que los revisores autodirigidos (personales) tienden a utilizar sitios generados por especialistas en marketing, como las OTA, mientras que los revisores 'otros dirigidos' (incluidos aquellos motivados para: ayudar a otros viajeros, ayudar a la empresa, obtener beneficios sociales, obtener empoderamiento del consumidor) eligen sitios generados por el consumidor, como foros de viajes, que son más accesibles para otros vacacionistas. Desde la óptica de la empresa, Ismgilova et al. (2017) indican que los administradores de las plataformas pueden proporcionar pautas para los usuarios sobre cómo proporcionar reseñas de productos persuasivas. Mencionan también que los directores de las plataformas deben brindar a los consumidores la oportunidad de incluir información visual en sus mensajes eWOM para determinados tipos de productos (lo cual es aplicable en el ámbito de la hotelería). También afirman que los administradores de las plataformas eWOM deben editar algunos mensajes eWOM, como los que contienen lenguaje obsceno y ataques personales (Ismgilova et al., 2017).

En cuanto al medio, también es relevante señalar que el modo de generar comunicaciones eWOM va cambiando a lo largo del tiempo. Mariani, Borghi & Gretzel (2019) explican que existe una tendencia creciente en la generación de reseñas online en general y específicamente por dispositivos móviles. En enero de 2015, el número de reseñas realizadas por computadoras de escritorio era superior al número de reseñas hechas por dispositivos móviles, pero a partir de febrero de 2015 la situación se invierte. Asimismo, explican que, de acuerdo con la literatura anterior, el eWOM generado desde dispositivos móviles se considera menos útil que la eWOM de escritorio. Sin embargo, el estudio muestra que la valencia de eWOM móvil es consistentemente más alta que la valencia de eWOM de PCs de escritorio, posiblemente debido a que nuestra muestra es más reciente y más grande (Mariani, Borghi & Gretzel, 2019).

Lo párrafos anteriores corresponden a la ubicación “física” del eWOM. En cuanto a su dimensión temporal, también hay algunos aspectos a señalar. Por empezar, en cuanto al momento entre que se genera el eWOM no hay una regla general para hoteles, sino que éste varía de hotel a hotel (Nakamura & Oomiya, 2020). El estudio de Li et al. (2019) para restaurantes muestra que publicar reseñas en línea inmediatamente después del consumo ayuda a reducir la influencia social / sesgo de reseñas anteriores publicadas. En otras palabras, a menor distancia temporal entre consumo y reseña, más precisa e imparcial resulta la misma.

Dado que sólo es posible publicar una reseña en Booking.com después de haber sido huésped, el número de reseñas publicadas en Booking.com puede tomarse como un indicador de las ventas de habitaciones de un hotel a través de esta agencia de viajes durante un período. Esta metodología se ha utilizado anteriormente (Ghose & Ipeiritos, 2006; Ye, Law & Gu, 2009; Ye et al., 2011) y su validez se ha probado para la agencia de viajes online china Ctrip.com (Ye et al., 2011). De hecho, las reseñas de hoteles son una fracción constante de las ventas de todos los hoteles (Öğüt & Onur-Taş, 2012). Lo afirmado también aplica para Despegar.com², donde sólo pueden opinar quienes ocuparon y pagaron por un alojamiento. Despegar.com envía una encuesta de satisfacción a la casilla de mail de quien compró el servicio a los 7 días posteriores de haber utilizado el alojamiento, la cual realiza online y permite realizar una evaluación sobre algunas

² Ver nota completa en: <https://www.iprofesional.com/notas/117957-Despegarcom-incorpora-la-opinion-de-los-usuarios>

variables de calidad, también brinda un espacio para que el cliente pueda expresar mediante un texto alguna observación, y por último, la posibilidad de cargar imágenes. El sistema no permite los usuarios borren o modifiquen las opiniones bajo ningún mecanismo (iProfesional.com, 2011).

Otro aspecto temporal del uso de las OTA por parte de los hoteles es el plazo de publicación. Ling et al. (2015) concluyen que el momento óptimo para que los hoteles anuncien la falta de disponibilidad de habitaciones a las OTA es dos días antes de la fecha objetivo. Los turistas tienden cada vez más a reservar en el último momento, en parte por su falta de confianza en su futura situación laboral, en parte por el exceso de capacidad existente y en parte porque esperan beneficiarse de ofertas de última hora y ofertas más baratas. En otras palabras: los turistas se han vuelto muy sensibles a los precios. Las consecuencias de tales desarrollos son dramáticas ya que, tarde o temprano, la crisis de liquidez resultante haría imposible realizar las inversiones necesarias y la calidad del servicio podría deteriorarse (Smeral, 2010).

2.I.D. El eWOM desde la perspectiva del consumidor

Hay dos grandes perspectivas en las investigaciones sobre eWOM: aquella que se enfoca en el consumidor y la que se enfoca en la empresa, siendo la primera la más habitual (Torres, 2012; Salvi, Cantallops & Cardona, 2013). En esta sección se presentarán las principales cuestiones relacionadas con el eWOM desde la perspectiva del consumidor, comenzando por las motivaciones que hacen que un cliente deje una reseña, hasta los impactos que dichas reseñas tienen en el comportamiento de los demás clientes.

Al hecho de dejar una reseña o una calificación en línea se lo denomina en la literatura *comportamiento eWOM*. Numerosos estudios abordan la cuestión de los motivos que hacen que una persona deje una reseña online, esto es, los motivadores o antecedentes del comportamiento eWOM. Yen & Tang (2015) sugieren que las motivaciones no son universalmente iguales y que los comportamientos eWOM pueden estar correlacionados con diferentes motivaciones. Se puede observar en la Tabla 8 que estas motivaciones van desde el altruismo, la mejora personal, el desahogo de sentimientos y los beneficios sociales, hasta incluso los incentivos económicos en ciertos casos. Más adelante, Yen & Tang (2019) recogen numerosas investigaciones sobre el comportamiento eWOM, y llegan a la conclusión de efectivamente es una construcción multidimensional, y establecen que, aunque algunos de los comportamientos pueden estar correlacionados, los comportamientos individuales tienen sus propios predictores únicos. Para desarrollar estrategias de marketing exitosas, las empresas deben tener en cuenta las diversas motivaciones de las personas para participar en las comunicaciones eWOM (Ismagilova et al., 2017).

Tabla 8 – Motivaciones para el comportamiento eWOM

Motivación	Hallazgos	Implicancias
Altruismo	La preocupación por otros consumidores, ayudar a la empresa y el disfrute de ayudar afectan positivamente las motivaciones para participar en eWOM.	Las plataformas en línea pueden proporcionar un mecanismo en el que las personas que brindan recomendaciones útiles de eWOM sean identificadas e informadas sobre su ayuda a otros usuarios. Además, permitir que los colaboradores y lectores se conecten a través de mensajes de persona a persona puede ayudar a los lectores a mostrar su agradecimiento por las reseñas recibidas.
Mejor Personal	La búsqueda de estatus, obtener reconocimiento informal y ser visto como expertos está conectado positivamente con la provisión de eWOM.	Las plataformas en línea pueden agregar pistas visibles públicamente al perfil del revisor, como la duración de la membresía y la cantidad de reseñas escritas. También pueden introducir insignias de perfil como "revisor del mes" o "experto", lo que atraería más la atención de otros usuarios y mejoraría su estado.
Desahogar Sentimientos	Expresar emociones positivas o negativas motiva a las personas a participar en eWOM.	Las empresas deben abordar los mensajes negativos con razones válidas, disculpas y determinación para mejorar la calidad del producto. Además, las empresas pueden intentar reducir el eWOM negativo facilitando que los consumidores se comuniquen directamente con la empresa y respondan a la queja del consumidor con prontitud.
Beneficios sociales	La afiliación a una comunidad virtual para la identificación y la integración social motiva a las personas a participar en eWOM.	Los proveedores de plataformas en línea pueden permitir a los consumidores crear su propio perfil personal donde pueden agregar a otros usuarios como amigos y comunicarse directamente con ellos. También se pueden agregar pistas visibles públicamente al perfil del revisor, como la duración de la membresía.
Incentivos económicos	Los consumidores están motivados para participar en eWOM para obtener un incentivo económico que puede ser en forma de puntos web o cupones proporcionados a través de plataformas de opinión.	Las plataformas de opinión pueden proporcionar cupones, entrega gratuita o puntos web para aumentar la participación de las personas en eWOM.

Fuente: Ismagilova et al. (2017).

Por su parte, Yen & Tang (2019) afirman, para la industria hotelera, que la demografía y la preferencia de alojamiento no predicen el comportamiento eWOM, así

como tampoco los incentivos monetarios y no monetarios. Sin embargo, se ha estudiado la reacción de los huéspedes a la solicitud explícita por parte de la gerencia de dejar una reseña (Magno, Cassia & Bruni, 2018) encontrándose que ello tiene la ventaja de generar efectivamente mayores volúmenes de reseñas, pero también irrita a una parte significativa de los huéspedes, en particular cuando el hotel solicita explícitamente a sus clientes que escriban críticas positivas (Magno, Cassia & Bruni, 2018). En cambio, Yen & Tang (2019) sostienen que los impulsores de los comportamientos eWOM son el rendimiento de los atributos del hotel (limpieza, ubicación, servicio, etc.), la experiencia previa del cliente con el uso del eWOM y la conveniencia de la plataforma. Wang & Li (2019) tienen similares hallazgos respecto de la plataforma, ya que encuentran que la utilidad percibida de los sitios web de reseñas de viajes también tiene un impacto positivo en la generación de eWOM de los viajeros, el uso de eWOM y la decisión de compra. Esto es de utilidad para los administradores de redes sociales y los diseñadores de sitios web, a fin de buscar crear un sitio web de reseñas de viajes útil que conduzca al uso y generación de eWOM, así como a la decisión de compra. Volviendo a los atributos del hotel, en términos prácticos Yen & Tang (2019) sugieren que para aumentar la intención y la frecuencia del comportamiento eWOM, los gerentes deben mejorar el desempeño de los atributos centrales del producto (limpieza de la habitación, infraestructura, plataforma, etc.), antes que el de los atributos facilitadores (profesionalismo y actitud del personal) porque los atributos facilitadores funcionan solo bajo el desempeño positivo de los atributos básicos (Yen & Tang, 2019). Otro estudio, en cambio indica que actúan como antecedentes del comportamiento eWOM en hoteles las relaciones sociales, la calidad de la información, la confianza en las reseñas, la satisfacción obtenida y la lealtad, siendo las 3 últimas las que mejoran el valor de marca desde el punto de vista del cliente, y las que alientan a las personas a pagar un sobrepago (Sijoria, Mukherjee & Datta, 2019). Vemos nuevamente que las motivaciones no son universalmente iguales, y que son se tornan difíciles de generalizar. Sin embargo, conocer las motivaciones para participar en eWOM y conocer los motivos de lectura eWOM permite a los operadores de plataformas diseñar su servicio de una manera más orientada al cliente, y más personalizada. Por otra parte, los especialistas en marketing deben dirigirse a los clientes con motivaciones de lectura particulares para influir positivamente y alentarlos a leer sobre sus productos (Ismagilova et al., 2017).

Otro aspecto abordado en la literatura es la motivación para leer o usar eWOM, desde el punto de vista del cliente. Por ejemplo, Zhao et al. (2015) demostró que los impactos de las reseñas en línea en las acciones de los viajeros dependen de seis características: la utilidad percibida, la experiencia del revisor, la puntualidad, el volumen, la valencia y la exhaustividad. Dichas características juegan papeles idénticos en la manipulación de las intenciones y decisiones de los viajeros (Zhao et al., 2015). Otros autores agrupan algunas de las mencionadas características mencionadas bajo el concepto de credibilidad (Ismagilova et al., 2017; Lo & Yao, 2019).

Dentro de los motivadores del comportamiento eWOM hemos mencionado una característica del eWOM, esto es, la utilidad percibida de las reseñas para el usuario, esto es, cuan probable es que una reseña sea considerada valiosa por un usuario. En general se mide a través del voto positivo o negativo que los usuarios hacen a las reseñas, esto es en los sitios de reseña como Tripadvisor o Booking.com. Hu & Chen (2016) encuentran que a la hora de valorar la utilidad de las reseñas hay interacción entre el puntaje otorgado y la categoría del hotel: malas reseñas a hoteles de alta categoría y buenas reseñas a hoteles de baja categoría tienden a ser más leídas y útiles que en los casos contrarios (Hu & Chen, 2016). Este aspecto también es estudiado por Liu & Park (2015), quienes encuentran que la facilidad de leer reseñas muestra una relación significativa con la utilidad percibida. Este hallazgo sugiere que es probable que los consumidores en línea busquen reseñas de productos turísticos que sean fáciles de leer, lo que les facilita obtener la información específica necesaria dentro de la abrumadora cantidad de reseñas publicadas en línea. También encuentran que las características cualitativas de los mensajes de revisión (en su caso disfrute percibido y legibilidad) contribuyen más a explicar la utilidad de la revisión que otras características, como los factores cuantitativos de los mensajeros y las revisiones.

Otra característica relevante de las reseñas que se menciona en la literatura es la confianza o credibilidad que presentan dichas comunicaciones para el usuario. Ismagilova et al. (2017) presentan una síntesis de los factores que afectan a la credibilidad y/o a la utilidad del eWOM, tal como se puede apreciar en la Tabla 9. Por su parte, Lo & Yao (2019) señalan 3 elementos claves para entender la credibilidad de las reseñas: la experiencia del revisor (RE) y dos características de la estructura del mensaje: la consistencia de la calificación (RC) y la valencia (RV). El efecto de interacción de RE y

RC sobre la credibilidad percibida de las reseñas se encuentra solo en revisiones positivas. Por otra parte, el efecto de interacción de RC y RV sobre la credibilidad percibida se encuentra solo en reseñas escritas por aficionados. En línea con ello, el estudio de Li et al. (2019) aborda el tema de cómo las revisiones anteriores publicadas por otros consumidores afectan las evaluaciones posteriores de los consumidores, y hasta qué punto la distancia temporal de la revisión puede aumentar o reducir la influencia social de las revisiones anteriores. Los resultados empíricos de su trabajo demuestran que la evaluación de los restaurantes por parte de los consumidores está influenciada socialmente tanto por la calificación de revisión promedio anterior -valencia- como por el número de revisiones anteriores-volumen- (Li et al., 2019). En cualquier caso, los especialistas en marketing deben alentar y ayudar a las personas a proporcionar información que se perciba como útil y creíble (Ismagilova et al., 2017).

Tabla 9 - Factores que influyen en la utilidad y credibilidad de eWOM

Origen	Factor	Credibilidad	Utilidad
Características del mensaje eWOM	Fuerza del argumento	✓	
	Lateralidad	✓	
	Valencia	✓	✓
	Ratio de mensajes positivos y negativos	✓	
	Imagen	✓	✓
	Intensidad	✓	✓
	Largo		✓
	Porcentaje de palabras negativas		✓
	Objetividad / subjetividad		✓
	Emociones		✓
	Información detallada		✓
	Tipo de revisión		✓
	Formato de revisión		✓
	Revisar el diagnóstico		✓
	Información técnica		✓
	Diversidad de argumentos		✓
	Reclamo de experiencia		✓
	palabras persuasivas		✓
	Consistencia de la recomendación	✓	
	Calificación de recomendación	✓	
	Valoración media del producto	✓	✓
	Inconsistencia de calificación		✓
	Calidad	✓	✓
Volumen	✓	✓	
	Pericia	✓	✓

Características del emisor de eWOM	Integridad	✓	✓
	Reputación	✓	
	Atractivo	✓	
	Relaciones sociales percibidas	✓	
	Tipo de plataforma	✓	✓
	Ranking de revisores y número de seguidores		✓
Características del receptor de eWOM	Propensión a confiar	✓	
	Confirmación con creencias previas	✓	
	Nivel de participación	✓	✓
	Características culturales	✓	
	Experiencia previa con el vendedor	✓	
	Conocimiento previo	✓	
	Experiencia del consumidor		✓

Fuente: Ismagilova et al. (2017).

Desde la perspectiva de los consumidores, el eWOM se considera la fuente de información más influyente para la toma de una decisión de compra en la industria hotelera (Bore et al., 2017). En línea con ello, la literatura menciona que los principales impactos de eWOM desde la perspectiva del consumidor son la intención de compra y el proceso de decisión de compra, la percepción de credibilidad /confianza, la aceptación del producto, la reducción del riesgo en la compra, la comparación entre diferentes productos/servicios (ej. hoteles), el conocimiento de marca y la lealtad (Salvi, Cantallops & Cardona, 2013).

Así pues, se evidencia como las calificaciones afectan las decisiones de los clientes a lo largo de todo el proceso de decisión de compra, desde las intenciones de reserva (Mauri & Minazzi, 2013; Ladhari & Michaud, 2015; Leong et al., 2019) hasta la disposición a pagar (Nieto-García, Muñoz-Gallego & González-Benito, 2017). Los clientes tratan de reducir la cantidad de esfuerzo invertido en la toma de decisiones, ya que tienen un tiempo limitado y necesitan hacer frente a la carga de información (Dellarocas, 2003). En este sentido, las calificaciones publicadas operan como resúmenes de información.

Como mencionamos, uno de los impactos de las comunicaciones eWOM es la disposición a pagar. Nieto-García, Muñoz-Gallego & González-Benito (2017) estudian el efecto de la información externa (valencia y volumen de eWOM) y la información interna (precio de referencia interno) en la disposición a pagar de los consumidores para

un alojamiento, y hallan un efecto directo de la valencia en la disposición a pagar, que se ve reforzado tanto por el volumen como por el precio de referencia interno.

Otro de los impactos de las comunicaciones eWOM es la intención de reserva. El estudio de Leong et al. (2019) encuentra que los principales predictores de la intención de reserva son la participación del usuario, el eWoM positivo, la experiencia del usuario, la credibilidad percibida, la educación, el eWoM negativo y los ingresos, explicando el 81% de la varianza en la intención de reserva. También es destacable el hallazgo de Liang et al. (2013), quienes encuentran que las revisiones en línea generalmente tienen un efecto positivo; las reseñas hacen que los consumidores conozcan la existencia del hotel, y la mayor conciencia compensa las posibles reseñas negativas publicadas. Es decir, es preferible tener alguna reseña negativa que no tener ninguna reseña en absoluto.

Por último, Litvin & Hoffman (2012) sostienen que existe un impacto de las comunicaciones eWOM en las expectativas futuras de clientes. En otras palabras, las publicaciones de huéspedes previamente satisfechos que se sienten motivados a compartir sus comentarios positivos con otros en línea, aumentarán las expectativas de futuros huéspedes (Litvin & Hoffman, 2012). Por ello, es importante brindar a los consumidores la oportunidad de participar en comunicaciones eWOM en el sitio web de una empresa para ayudarlos en la toma de decisiones (Ismagilova et al., 2017).

2.I.E. El eWOM desde la perspectiva del alojamiento hotelero

Diferentes investigaciones dan cuenta también de los impactos que tienen las comunicaciones eWOM desde la perspectiva de la organización y su gerencia. En muchas industrias es relevante la imagen en línea, pero en la industria del turismo y de la hotelería es especialmente importante. Por ejemplo, el trabajo de Buhalis & Mamalakis (2015) estudia las métricas financieras y no financieras de las inversiones en redes sociales en el caso de un hotel. Los autores sostienen que las redes sociales pueden generar ingresos tangibles. Todas las plataformas online de promoción se pueden utilizar como puntos de venta o como herramientas de promoción. Con respecto al retorno de la inversión (ROI en inglés) no financiero, los hallazgos demostraron niveles muy satisfactorios de compromiso y reputación de marca. Un aumento general en la popularidad, especialmente en la página de Facebook, contribuye a la reputación de los hoteles, ya que Facebook se erige como la plataforma más popular y multidimensional (Buhalis & Mamalakis, 2015). En definitiva, las reseñas contienen información cuantitativa y cualitativa que el hotelero puede considerar en su proceso de toma de decisiones, básicamente para priorizar los recursos y las inversiones, y maximizar así el rendimiento.

Salvi, Cantallops & Cardona (2013) señalan diferentes impactos del eWOM desde la perspectiva de las empresas. Los principales impactos identificados son:

- el control de calidad y la puesta en marcha de nuevos procedimientos,
- la posibilidad de ofertar precios más altos,
- la interacción con los consumidores y la posibilidad de respuesta para la solución de eventuales problemas,
- la generación de estrategias de marketing específicas para los targets y sus necesidades generando lealtad por parte de los clientes, y
- la comparación de la reputación online con la competencia, entre otros.

Afirman que estos impactos pueden ser considerados por las empresas como una amenaza o como una oportunidad para obtener una ventaja competitiva (Salvi, Cantallops & Cardona, 2013).

La categorización por estrellas es ampliamente utilizada en hotelería para indicar el nivel de servicios que tiene un alojamiento, y el eWOM puede utilizarse como un control cruzado de esa calidad. Mondaca-Marino et al. (2019) realizaron una

investigación en los hoteles de Santiago de Chile, y en la misma se aprecia que a mayor categoría del hotel, menor dispersión de su puntaje. Por otra parte, los puntajes aumentan para cada categoría, "con un valor de 7,8 para hoteles de 3 estrellas; 8,6 para los de 4 y de 9,1 para los de 5 estrellas" (Mondaca-Marino et al., 2019, p.91). Similar relación entre la categoría de un hotel y la satisfacción del usuario encuentra el estudio de Martín-Fuentes, Mateu, & Fernández (2018), el cual sostiene que los hoteles de categoría superior obtienen en general mejores puntuaciones por parte de los clientes. El estudio de Bi et al. (2020) en 9596 hoteles de 75 capitales también encontró que la puntuación media crece según el segmento de hotel. En una escala de 5 puntos, los hoteles económicos tienen una media de 3,6 puntos (varianza de 1,41), los de escala media tiene un promedio de 3,88 (varianza de 1,08) y los hoteles de lujo una media de 4,22 (varianza de 0,86). Similares resultados se muestran en el estudio en hoteles de Londres de Mariani & Borghi (2018), donde sobre un máximo de 10 puntos los valores medios de puntuación resultan de 6,8 para hoteles de 2 estrellas; 7,7 en hoteles de 3 estrellas; 8,2 en 4 estrellas y 8,8 en 5 estrellas. Sin embargo, a veces se da que ciertos hoteles de baja categoría logran alcanzar puntajes similares a los que tienen hoteles de categorías más altas; y también se da el caso inverso, donde de hoteles de categorías altas alcanzan puntajes del nivel de los de hoteles de categorías más bajas (Mondaca-Marino et al., 2019). Esto demuestra que la calificación tradicional (centrada en el sistema de estrellas) es insuficiente para explicar la satisfacción que los huéspedes experimentan, y que los hoteles de categorías bajas tienen posibilidad de competir con hoteles de mayor categoría apelando lograr una experiencia turística de calidad, más que a la infraestructura que poseen. Por otra parte, muchos hoteles consolidan la información de la valencia de las reseñas de diferentes plataformas a la hora de calcular el Net Promoter Score (NPS) o el Reputation promote Score (RPS) (Tsou, 2019). De esa forma pueden llevar un control de la calidad percibida de sus servicios y de su reputación en línea.

Otro de los impactos señalados por Salvi, Cantallops & Cardona (2013) es la posibilidad de aumentar los precios. En tal sentido, Song et al. (2011) analizan los atributos que considera el consumidor cuando adquiere o reserva un servicio, y efectivamente los autores destacan que las tres variables más importantes para reservar un alojamiento hotelero son el nivel de ingresos, el precio de la habitación y el efecto eWOM (Song et al., 2011). El puntaje es una variable significativa para explicar el precio.

Además, se han podido determinar “*otras variables que inciden en el precio y que podrían explicar su variación tales como: número de comentarios y localización geográfica; que serían complementarias y más eficientes para seleccionar un hospedaje relacionando precio/calidad que el sistema tradicional de categorías de estrellas*” (Mondaca Marino et al., 2019, p. 95). Torres, Singh & Robertson-Ring (2015) también estudian el efecto financiero de distintos aspectos del eWOM y concluyen que la calidad de los comentarios (es decir, la mayor calificación) generados por los consumidores tiene un impacto en las transacciones de reserva. En concreto, una calificación más alta conducirá a transacciones en línea de mayor valor en dólares (Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015). Por otro lado, prácticamente no hay estudios sobre eWOM y los precios de los hoteles de la costa argentina. Una excepción es el trabajo de Marisquerena et al. (2019), quienes llevaron a cabo un estudio en 42 hoteles de 3 a 5 estrellas de Mar del Plata, y encontraron que los hoteles de cuatro estrellas son los que muestran una mayor asimetría en las valoraciones de los usuarios y que hay una relación escasamente significativa (de dependencia) entre el índice de popularidad (IPT) y los precios fijados para los hoteles del estudio.

El eWOM permite también mejorar la interacción con los consumidores y dar respuesta para la solución de eventuales problemas. En muchas plataformas, el puntaje general está conformado por una serie de atributos parciales, que pueden ser de gran valor informativo. Bi et al. (2020) sostienen, en cuanto a los elementos que componen el puntaje, que, para los hoteles económicos, la “calidad del sueño” es un atributo básico que preocupa más a los clientes y este requisito debe atenderse primero. Para ello, los hoteles económicos pueden tomar algunas medidas para mejorar la calidad del sueño de los viajeros, como aumentar el efecto de aislamiento acústico de la habitación y proporcionar diferentes tipos de cama (y/o almohadas) para que los viajeros elijan. Para los hoteles de lujo, en cambio, el “Valor” es un atributo básico que tiene un gran potencial para generar insatisfacción en el viajero. Como se indica en Ramanathan y Ramanathan (2011), el "valor" es un atributo complejo que requiere prácticas operativas eficaces para minimizar los costos operativos. La habitación, en todas las escalas, es un atributo fundamental (Bi et al., 2020). Lima & Viana (2017) estudiaron más de 115.000 reseñas de 1.500 hoteles de 66 ciudades, en Tripadvisor, con el fin de conocer la prioridad de los factores como criterios competitivos, y constataron los factores capaces de “ganar pedidos” (criterio competitivo) son Valor y Habitación, mientras que Servicio, Limpieza,

Recepción y Localización son factores calificadores, es decir que su baja puntuación genera disminución de beneficios, pero su alta calificación genera pocos beneficios competitivos. Tener en cuenta el eWOM recibido por parte de la gerencia mejora la sofisticación de Revenue management (RM) en la industria hotelera (Xu et al., 2019). Una mejor utilización de las opiniones de los clientes en línea puede mejorar la reputación del hotel, difundir eWOM positivas, remediar fallas en el servicio a través de respuestas en línea, mejorar los comportamientos de reserva de los futuros clientes y beneficiar los sistemas de gestión de cuentas de los hoteles (Xu et al., 2019). Cada hotel debe analizar por separado los atributos individuales que conforman su puntaje. Mejorar las instalaciones, que parece ser esencial para maximizar los ingresos, puede ser más costoso que mejorar la limpieza (Nieto-García et al., 2019).

Como se mencionó en el capítulo anterior, las motivaciones para el comportamiento eWOM, esto es, para que los huéspedes dejen reseñas (lo cual impacta en el volumen de eWOM) no son universalmente iguales (Yen & Tang, 2015). Desde el punto de vista gerencial, esto tiene implicaciones para el marketing, la comunicación con el cliente, el canal en línea y las operaciones, pero la aplicación más directa sería en el campo de la segmentación del mercado y la comunicación con el cliente. Los diferentes orígenes culturales, necesidades y tipos de viajes afectan las preferencias de los huéspedes en relación con los distintos atributos del hotel, por ejemplo, relación calidad-precio, limpieza y ubicación (Li et al., 2020). Por ejemplo, Radojevic, Stanisic & Stanic (2015) investigaron en booking.com los factores determinantes de la satisfacción de compra para la oferta hotelera disponible en ciudades capitales europeas. Llegan a la conclusión de que quienes compran servicios de alojamiento en booking.com en dichas ciudades, cuentan con motivaciones específicas y diferentes a las de un turista tradicional de sol y playa, el cual en general considera fundamental la ubicación a la hora elegir, entre otros atributos.

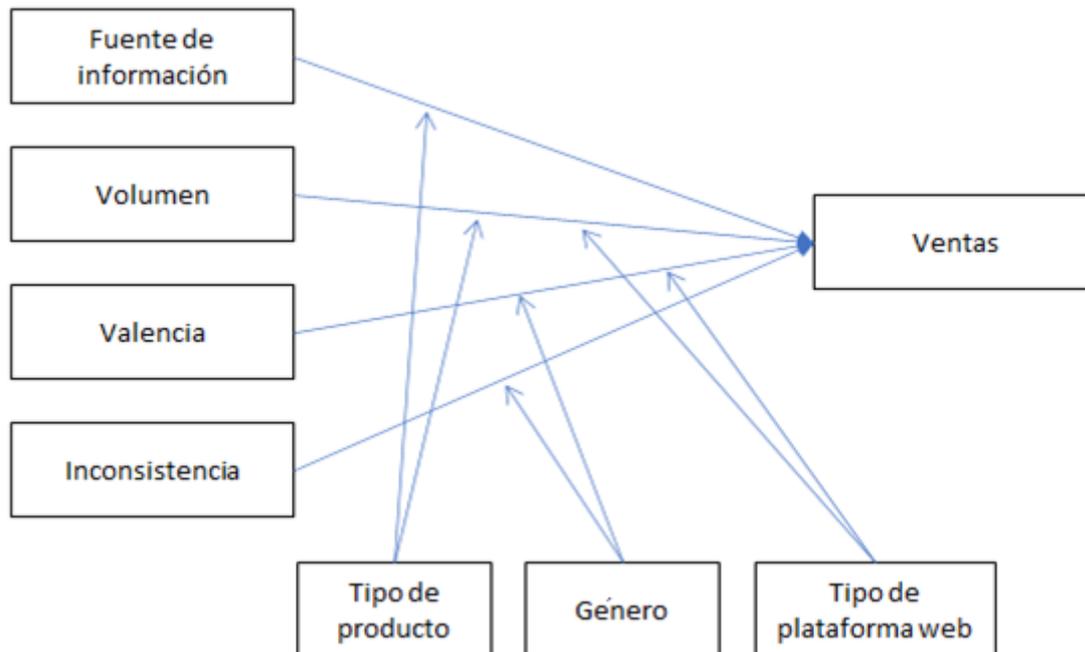
Los temas arriba indicados son principalmente operativos, pero estos a su vez tienen influencia directa o indirectamente en el desempeño:

- El efecto de la valoración en el desempeño del hotel (reservas y ventas),
- El efecto del volumen de comentarios en el desempeño,
- El efecto del ranking o posición relativa en el desempeño,
- El efecto de estas variables en los indicadores financieros.

Por empezar, diversos estudios corroboran una asociación del eWOM con el volumen de reservas. En este sentido, Ye et al. (2011) demuestran que un incremento del 10% de evaluaciones positivas de los usuarios eleva en más de un 5% las reservas hoteleras. Asimismo, Verma, Stock & McCarthy (2012) afirma que un establecimiento que obtiene comentarios positivos tiene el doble de posibilidades de reserva que con comentarios negativos (Verma, Stock & McCarthy, 2012). Numerosos autores afirman además que el eWOM positivo genera actitudes positivas e incrementa las oportunidades de ventas (Susskind, 2002; Hong, 2006; Lee, Park & Han, 2008; Vermeulen & Seegers, 2009; Ye, Law & Gu, 2009; Steffes & Burgee, 2009; Pantelidis, 2010; Karakaya & Barnes, 2010; Ye et al., 2011). Sin embargo, mientras esto puede ser verdad para Tripadvisor, Booking.com borra las reseñas que tienen más de 24 meses, lo cual permite que el puntaje general sea más fiel a la situación actual del hotel (Martin-Fuentes, Mateu & Fernandez, 2020). De esta forma, se da cierto efecto moderador que prioriza la información más reciente sobre la total. En el caso de los hoteles la evidencia también respalda en general una relación positiva entre la valencia y las ventas en línea (Ye, Law & Gu, 2009, Ye et al., 2011; Ögüt & Onur-Taş, 2012). Cabe destacar que en los estudios recién mencionados se utilizan el número de reseñas como un indicador de las ventas de habitaciones de hotel. Ögüt y Onur-Taş (2012) por ejemplo informan que un aumento del 1% en las calificaciones de los clientes en línea aumenta las ventas por habitación hasta un 2,68% en París y hasta un 2,62% en Londres. Más recientemente, Nakamura & Oomiya (2020) confirman que las ventas de los hoteles están influidas por los puntajes y las reseñas de clientes en sitios de reservas online, aunque con diferencias temporales que varían dependiendo del hotel. Por ello, el eWOM sirve no solo a los consumidores sino también a los empresarios hoteleros, permitiéndoles identificar posibles tendencias de problemas en sus hoteles, y predecir mejor los volúmenes futuros de estadias (Nakamura & Oomiya, 2020). Por otro lado, hay que destacar que el eWOM tiene un doble mecanismo sobre las ventas: en primer lugar, conduce a más ventas de productos, pero esto a su vez produce más eWOM y luego más ventas de productos. Por lo tanto, el mecanismo de retroalimentación positiva muestra que eWOM no solo es una fuerza impulsora de la compra del consumidor, sino también un resultado de las ventas (Ismagilova et al., 2017). En cuanto a los valores a perseguir en términos de valencia, los resultados del estudio de Duverger (2013, p. 11) demuestran empíricamente que, en promedio, *"la calidad del 70 % es lo suficientemente buena"*. Esto es cierto para los

segmentos de nivel más bajo, pero el segmento de escala media-alta debería aspirar a más (87,6 %) y el segmento de lujo a la perfección. Por otro lado, más allá del puntaje promedio tendría relevancia la variabilidad. El estudio de Babic et al. (2016) señala que la variabilidad de eWOM afecta negativamente a las ventas: un mayor consenso de los consumidores reduce el riesgo funcional y, en consecuencia, impulsa las ventas. Por el contrario, las opiniones divergentes y el sentimiento polarizado aumentan la incertidumbre de los consumidores sobre el rendimiento de un producto y, por lo tanto, afectan negativamente el resultado final. Mariani & Borghi (2018) estudian la distribución de los puntajes en la agencia Booking.com y analizando 1,2 millones de reseñas muestran que la distribución general de las puntuaciones de los hoteles tiene una asimetría negativa y que el grado de asimetría se asocia positivamente con la clase de hotel: los hoteles de clase baja exhiben distribuciones de calificaciones que son estadísticamente menos asimétricas que los hoteles de clase alta. El estudio de Perez-Aranda, Guerreiro & da Costa-Mendes (2018) sugiere que un aumento del 1% en la valencia de eWOM conduciría a un aumento del 0,722% en el rendimiento del hotel, y que la elasticidad de valencia de eWOM es dos veces mayor que su contraparte en el campo del marketing general, según lo informado por You, Vadakkepatt & Joshi (2015), destacando lo necesario que es para los hoteles mantener un alto nivel de valencia eWOM para atraer clientes. Este resultado se puede explicar por el carácter experiencial de los productos hoteleros: nadie conoce la calidad del producto hasta que lo consume. Existen otras investigaciones donde las relaciones mencionadas han resultado insignificantes (Blal & Sturman, 2014; Kim, Lim & Brymer, 2015) o limitadas a determinados segmentos (Anderson, 2012; Anderson & Lawrence, 2014). Esto da cuenta de que los resultados todavía no son consistentes y que deben analizarse con precaución. El Gráfico 4 muestra que la valencia afecta en general a las ventas, pero también hay otros elementos del eWOM tales como la fuente de información, el volumen y el grado de inconsistencias que también afectan a las ventas, y a su vez con mediaciones según el género, el tipo de producto y la plataforma online utilizada.

Gráfico 4 – Relaciones entre eWOM y ventas



Fuente: Ismagilova et al. (2017)

Se ha encontrado a su vez que la cantidad de comentarios afecta a la valencia, esto es, que cuanto mayor es la cantidad de reseñas, mejor puntaje se obtiene en general en una nueva reseña. Por ejemplo, hay investigaciones que encontraron que el volumen de reseñas tiene más peso que la valencia –asociada al puntaje- positiva o negativa (Liu, 2006). El volumen de reseñas se refiere a la cantidad de reseñas de un hotel en un determinado período, mientras que la valencia se refiere al grado de positividad (calificación) de las reseñas (Blal & Sturman, 2014). Yang, Park & Hu (2018) encuentran que un aumento del 1% en el volumen de eWOM conduciría a un aumento del 0,055% en el rendimiento del hotel. Sin embargo, la elasticidad media del volumen de eWOM (0,055) es menor que su contraparte (0,236) en el campo del marketing general (You, Vadakkepatt & Joshi, 2015). Una posible explicación es que, como una de las primeras industrias en adoptar plataformas de revisión en línea (Ong, 2012), la elasticidad de valencia de eWOM es más sustancial en las industrias del turismo y la hospitalidad que en otras. Por lo tanto, la gestión eficaz de la reputación puede resultar especialmente gratificante para el sector del turismo y la hotelería. O'Connor (2010), para una web de reservas on line de hoteles en Londres, confirma que cuantos más comentarios tenga un hotel, más creíble es para el consumidor dicha información. Sin embargo, los contenidos

de esa comunicación también importan. En el análisis de los comentarios de los usuarios, aquellos consumidores satisfechos señalaban con mayor frecuencia ciertos atributos tales como la localización, la limpieza y el servicio del personal, mientras que los insatisfechos mencionaban con más frecuencia la limpieza, la obsolescencia de las instalaciones o los niveles de ruido. Similares conclusiones se obtienen en el trabajo de Barreda & Bilgihan (2013) basado en las opiniones de más de 2000 consumidores. Por ejemplo, la limpieza del hotel generalmente es una preocupación común en las expectativas de los viajeros. En el estudio, menciones a la falta de limpieza aparecen con mayor frecuencia cuando los viajeros escriben críticas negativas sobre el hotel. Los hoteleros deben entonces reconocer la preocupación de los viajeros por la limpieza y asignar adecuadamente los recursos al área de limpieza. Por otro lado, los viajeros resultan ser más propensos a escribir reseñas positivas de hoteles con una ubicación conveniente y cerca de áreas como atracciones, tiendas, aeropuertos y restaurantes. Aunque un hotel no puede modificar su ubicación, los hoteleros pueden ayudar a los viajeros utilizando su accesibilidad a los servicios locales. Por otro lado, la amabilidad del personal está más asociada con críticas positivas que con críticas negativas: los viajeros pueden verse influenciados positivamente por la calidad del servicio recibido por un personal amable y bien capacitado. Cuando los viajeros están satisfechos con la calidad de las ofertas de contacto humano de un empleado bien capacitado, tienden a sentirse más satisfechos y a formar una imagen de marca positiva, que se traduce en una crítica positiva. Más allá de lo antedicho, los viajeros primero anhelan necesidades básicas como la ubicación, la limpieza y un servicio rápido (Barreda & Bilgihan, 2013). Volviendo al tema del volumen, Torres, Singh & Robertson-Ring (2015) sostienen que simplemente aumentar el número de reseñas puede ser beneficioso, independientemente de su valencia, ya que podría ayudar a mejorar la clasificación y calificación de TripAdvisor. Además, es posible que a mayor número de revisiones se minimice el impacto de las revisiones extremas y se obtenga una tendencia central. Dada la teoría del eWOM de que el volumen cuenta más que la valencia (Liu, 2006) y que el eWOM positivo genera actitudes positivas y aumenta las oportunidades de venta (Susskind, 2002; Hong, 2006; Lee, Park & Han, 2008; Vermeulen & Seegers, 2009; Steffes & Burgee, 2009; Ye, Law & Gu, 2009; Karakaya & Barnes, 2010; Pantelidis, 2010; Ye et al., 2011), la investigación de Martin-Fuentes, Mateu & Fernandez (2020) confirma que en TripAdvisor existe una relación entre volumen y puntuación y rechaza que, en general, en Booking.com exista esa relación. Adicionalmente, encuentran que,

analizando la relación por regiones, la correlación en oriente medio es mayor que en las demás regiones, en ambos sitios web. Esto puede tener que ver con que Booking.com elimina los comentarios después de dos años, limitando así el volumen acumulado de reseñas. Para Mellinas-Cánovas (2015) el comportamiento en la relación entre el número de reseñas y la puntuación difiere de un sitio web a otro y de una ciudad a otra. No es posible estar seguro de que la relación entre las reseñas de viajes online y la puntuación sea una cuestión de causa-efecto. Sin embargo, Litvin, Goldsmith & Pan (2018), sostienen que la mayoría de la literatura encuentra consenso en el hecho de que cuanto mayor sea el número de reseñas publicadas, más influencia tendrán colectivamente en los lectores. De hecho, para todos los segmentos distintos del de las marcas de lujo, un camino para mejorar el desempeño de las ventas es aumentar el número de reseñas publicadas (Blal y Sturman, 2014). En esta línea, Torres, Singh & Robertson-Ring (2015) también encuentran que el número de reseñas tiene un impacto positivo en la valencia, es decir, cuantas más reseñas reciba un hotel, mejor calidad de reserva obtendrá. Los autores destacan además la importancia de generar comentarios positivos (de mayor valor numérico) para obtener una posición favorable en el mercado.

Otro de los efectos del eWOM es la posición relativa o ranking en la plataforma de reseña. En su estudio, Torres, Singh & Robertson-Ring (2015) indican que esa posición no parece tener efecto en la transacción de reserva promedio, aunque consideran probable que la posición de un establecimiento de hospedaje en línea determine si un cliente leerá o ignorará la calificación, especialmente en mercados con gran número de hoteles. Este aspecto es tratado posteriormente por Singh, Torres & Robertson-Ring (2016), encontrando que cuanto mejor sea la calidad de las reseñas, mejor posicionado estará un hotel en su mercado (es decir, mejor clasificación en el mercado, más cerca del número uno). Dado que los huéspedes normalmente leerán sólo las primeras páginas del portal, se vuelve especialmente crítico obtener una posición favorable en el mercado, en particular en aquellos mercados hoteleros con múltiples competidores y marcas.

Por último, se ha establecido un efecto significativo de las características de las reseñas de los huéspedes (valencia, volumen o dispersión) sobre el desempeño del hotel (Anagnostopoulou et al., 2020). Este rendimiento o desempeño a menudo se expresa en forma de reservas de habitaciones, ventas, ingresos por reservas, precios, RevPAR u ocupación (Viglia, Minazzi & Buhalis, 2016). Las puntuaciones y el volumen de las

reseñas se relacionan positivamente con las reservas y / o las ventas, las tarifas diarias medias y el RevPAR, y también el valor de la transacción de la reserva (Ye et al., 2011; Anderson, 2012; Xie, Zhang & Zhang, 2014; Kim, Lim & Brymer, 2015; Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015). Yang, Park & Hu (2018) mencionan dos enfoques en este tema: medidas de desempeño directas y medidas de desempeño indirectas. El primer enfoque (por ejemplo, noches de habitación vendidas, ingresos por habitación, tasa de ocupación y RevPAR) es relativamente sencillo al interpretar las elasticidades del desempeño (Anderson & Lawrence, 2014). Cuando no es posible acceder a los datos de rendimiento reales, se utiliza la cantidad de reseñas escritas en los sitios web de reseñas, basándose en el supuesto de que el volumen de reseñas refleja la cantidad de consumidores que han experimentado un producto o servicio específico (Ye, Law & Gu, 2009; Ye et al., 2011; Ogut & Tas, 2012). Viglia, Minazzi & Buhalis (2016) informan que el aumento de un punto en el puntaje promedio está asociado a un aumento en la tasa de ocupación en 7,5 puntos porcentuales. La elasticidad eWOM varía según el entorno geográfico, la estructura de los datos del panel, la frecuencia de los datos, la medición del rendimiento y la forma funcional (Yang, Park & Hu, 2018). Se debe tener en cuenta que el eWOM favorable no solo produce reservas a través de las OTA, sino que también puede producir reservas directamente, generando márgenes más altos (Duverger, 2013). Markham-Bagnera (2016) estudió para los hoteles de Boston la relación entre las valoraciones en sitios de reseña tales como valor, ubicación, limpieza, entre otros, encontrando que dichas variables independientes en ciertos casos explican las métricas financieras de ocupación, ADR (average daily rate, o tarifa promedio diaria) y REVPAR (revenue per available room, o ingresos por habitación disponible). Sin embargo, su estudio no alcanzó una muestra significativa de pequeños hoteles, no pudiendo llegar a conclusiones en este segmento. De Pelsmacker, Tilburg & Holthof (2018) encuentran en base a 132 hoteles belgas que el volumen de reseñas impulsa a los niveles de ocupación, y la valencia de las reseñas impacta en el RevPar. En concordancia con lo antedicho, el estudio de Anagnostopoulou et al. (2020) sobre hoteles con reseñas en booking soporta la idea de que las reseñas positivas ayudan a explicar la rentabilidad en términos contables. En términos prácticos, indica que los costos incurridos para lograr un determinado nivel de servicio se materializan positivamente en la rentabilidad financiera. En cambio, no siempre sucede lo mismo en relación a las críticas negativas. Esto contrasta con las creencias de marketing de que las reseñas negativas en línea pueden ser

catastróficas para la reputación y la rentabilidad. Esto se debe a que las revisiones negativas, consistentes con hallazgos anteriores, tienden a ser vistas como más idiosincrásicas y multifacéticas, en comparación con las críticas positivas, por lo que su efecto no parece derivar en rentabilidad. Los hallazgos parecen contradecir investigaciones anteriores del campo del marketing, lo que indica que las reseñas negativas influyen en la toma de decisiones de los consumidores más que las reseñas positivas (Phillips et al., 2017). Según Anagnostopoulou et al. (2020), en contraste con los temores expresados por la literatura anterior de que las reseñas en línea solo se relacionen con las reservas, las pruebas empíricas muestran que el impacto se traduce efectivamente en rentabilidad. Como síntesis, es muy interesante el estudio de Yang, Park & Hu (2018), el cual resume los resultados empíricos existentes sobre la relación entre el eWOM y el rendimiento hotelero mediante metanálisis. Según estimaciones de 25 artículos, la elasticidad media basada en valencia eWOM se estima en 0,888, mientras que la elasticidad media basada en volumen es 0,055. La elasticidad eWOM se refiere a cambios porcentuales del desempeño de la empresa frente a cambios porcentuales de eWOM en términos de valencia o volumen. Las elasticidades varían entre plataformas.

2.II. LA GESTIÓN DEL EWOM

2.II.A. Marco general

El boca-oído electrónico es una de las variables externas que afectan a la empresa como sistema, y debería ser tomado en cuenta en la gestión. La imagen de marca de una empresa hotelera ya no está bajo el control exclusivo de la gerencia; lo deciden los invitados. En otras palabras, un gerente puede tener cierta idea de cómo los huéspedes interpretan la marca del hotel; sin embargo, la imagen real de la marca es lo que la gente realmente dice que es. Por eso, las organizaciones deben en primer lugar estar al tanto de su eWOM para poder hacer un seguimiento de su imagen en línea (Baka, 2016). Ya sea que la empresa decida tomar acciones o no basadas en dicha reputación en línea, la presencia de comentarios en medios digitales es inevitable y de un modo u otro influyen en el resultado organizacional. Tal cual afirman Salvi, Cantallops & Cardona (2013) la gestión del eWOM se presenta como una nueva necesidad y puede convertirse en una ventaja competitiva importante para la supervivencia de las empresas en el mercado (Salvi, Cantallops & Cardona, 2013). Es importante comprender entonces qué se entiende por gestión del eWOM, cuáles son las razones para hacer dicha gestión, cómo debería ser esa gestión, con qué frecuencia e intensidad realizarla, quién en concreto debería realizarla, y con qué infraestructura.

En primer lugar, el modelo conceptual de Baka (2016) presenta la gestión de la reputación online por eWOM como *“un proceso cíclico y constante que consiste en momentos manejables: identificar el panorama de la reputación, evaluar los cambios en calificaciones y clasificaciones a lo largo del tiempo y determinar los alcances de la publicación, compararse con la competencia, revisar las metodologías de calificación y aumentar los puntajes de reputación”* (Baka, 2016, p. 35). El monitoreo de las comunicaciones eWOM puede ayudar a desarrollar y mejorar los productos y servicios de una empresa. Esa atención y respuesta a los comentarios se lo conoce como *atención web* (*webcare* en inglés), y puede estimular respuestas positivas después de haber recibido eWOM negativo (Ismagilova et al., 2017; Sparks & Bradley, 2017). El *webcare* es una adaptación de los métodos tradicionales de recuperación del servicio, pero usando tecnología moderna (Niu & Fan, 2018). Las respuestas de la empresa a las reseñas influyen en las percepciones del cliente y las intenciones de compra (Mauri & Minazzi, 2013). El *webcare* que podría traducirse también como *cuidado de la reputación online*,

como medio de mitigación de efectos negativos (Van Noort & Willemsen, 2012; Dens, De Pelsmacker & Purnawirawan, 2015). La literatura sobre recuperación de servicios en línea sugiere que las acciones efectivas de una empresa para manejar las quejas de los clientes pueden convertir las críticas negativas en positivas (Van Doorn et al., 2010; Pee, 2016).

Las razones para monitorear la imagen en línea son diversas. Dado el impacto de la Web 2.0, los comentarios de los usuarios están llegando a una gran multitud. Por lo tanto, se recomienda a los administradores de hoteles que controlen periódicamente el contenido generado por los usuarios. Monitoreando las necesidades, deseos y comentarios de los huéspedes, los gerentes de hotel pueden construir mejores imágenes de marca (Barreda & Bilgihan, 2013). La gestión de eWOM ayuda a mejorar la calidad del servicio, como parte de la experiencia del servicio (Tsou, 2019). Desde ya, cada reclamo es una historia distinta, y por tanto es difícil establecer normas concretas para solucionar cada una de ellas, pero si es indispensable establecer pautas generales de actuación (Gallego, 2005). El uso adecuado de redes sociales denota una gestión eficiente de un establecimiento hotelero. El aprovechamiento de las herramientas tecnológicas resulta aconsejable para el sector, más aún considerando que su implementación no requiere de grandes inversiones económicas (Mellinas-Cánovas, 2015). Por otro lado, tal como se estableció en la sección anterior, el volumen de eWOM afecta positivamente al desempeño organizacional, y por ello Yen & Tang (2019) recomiendan para promover mayor volumen de eWOM priorizar las inversiones en tecnología que faciliten que los huéspedes publiquen comentarios, y que los gerentes respondan a los comentarios en lugar de dar incentivos económicos. Más allá de las razones mencionadas, Berne-Manero, Iglesias & Ciobanu (2015) identifican dos posiciones que toman los gerentes en relación al uso del eWOM como herramienta de comunicación y de gestión hoteleras: *“entre las razones más nombradas para no ser considerado se encuentran aquellas 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 eWOM”* (Berne Manero, Iglesias & Ciobanu, 2015, pp . 620-621). Por ello, los hoteles deben actuar con la mayor agilidad posible, adaptándose a cada

canal de comunicación y en cada respuesta a los gustos y necesidades de los clientes; aquel hotel que a través de un instrumento ya disponible -el eWOM- logre una buena comunicación que se traduzca en satisfacción del usuario generará tanto retención de clientes actuales como captación de nuevos (Berne Manero, Iglesias & Ciobanu, 2015). Los hoteleros deben darse cuenta que el eWOM es potencialmente un mecanismo correctivo, y al final del día una oportunidad de cambio y mejora (Baka, 2016). La gestión racional y las herramientas correctas pueden convertir una gran inversión en altos rendimientos. Los especialistas en marketing no deben dudar en invertir en canales social media para su estrategia de marketing en línea. Las campañas de marketing exitosas no deben subestimar el poder de Social Media y especialmente el e-WOM (Buhalis & Mamalakis, 2015). Se encontró también que de todos los instrumentos de marketing-mix, el eWOM tiene una de las más altas elasticidades a corto plazo, con excepción de las elasticidades precio (You, Vadakkepatt & Joshi, 2015). Por ello Ismagilova et al. (2017) afirman que las empresas deben invertir un esfuerzo considerable para fomentar el eWOM positivo y pueden incorporar el "marketing viral" o "buzz marketing" basado en eWOM como parte de las estrategias integradas de comunicaciones de marketing. Así también, indican que es importante que las empresas eviten las comunicaciones eWOM negativas brindando oportunidades para que los consumidores se comuniquen con ellos directamente (Ismagilova et al., 2017). En otras palabras, los gerentes pueden encontrar en el eWOM una potente herramienta influir en las preferencias de los consumidores. Una reciente revisión de literatura sobre reseñas online (Oliveira, Renda & Correia, 2020) explica que varios estudios abordan el desarrollo del negocio hotelero utilizando reseñas, pero pocos han recopilado dichos documentos para verificar sus aplicaciones e implicaciones gerenciales. Sostienen que hay gran cantidad de literatura que explica la utilidad de las reseñas en línea y el e-WOM desde la perspectiva del cliente, pero no así tantos estudios sobre cómo los hoteleros pueden beneficiarse de la minería de datos para mejorar el desempeño comercial. Esto pone en evidencia que todavía hay diversos aspectos de la gestión de eWOM que quedan por investigar.

Respecto del modo de gestionar, las investigaciones dan cuenta de estrategias reactivas y proactivas, que pueden incluir no responder, responder adaptándose -disculpa/ajuste/corrección- o defendiéndose (Ismagilova et al., 2017; Sparks & Bradley, 2017). La literatura señala que una adecuada gestión de eWOM no debiera ser meramente

reactiva, sino en cambio proactiva, dados los impactos esperados. Por ejemplo, Xie et al. (2016) encontraron evidencias de que los hoteles que responden a los comentarios de los huéspedes en Tripsadvisor consiguen una mejora de 0,235 estrellas en promedio y un 17,3% de incremento de comentarios online, y sugieren que la gerencia, más allá de leer los comentarios de los huéspedes deben responder activamente a ellos, demostrando así a los futuros huéspedes la intención y dedicación a satisfacerlos. Tal como sostienen Barreda & Bilgihan (2013), se requiere que las empresas hoteleras se vuelvan más proactivas en el seguimiento de cómo se presentan los hoteles en los sitios de redes sociales y cómo se mejora y afecta su imagen de marca. Descartar los comentarios en línea dañará en gran medida la imagen de marca del hotel y afectará el posicionamiento en el mercado de la empresa hotelera (Barreda & Bilgihan, 2013). De Pelsmacker, Tilburg & Holthof (2018) estudian diferentes estrategias de marketing digital (tener un plan de marketing digital, responder a las opiniones de los huéspedes, hacer seguimiento de la información de las opiniones en línea) y cómo estas influyen en los niveles de ocupación y el RevPar, directa e indirectamente, a través del efecto mediador del volumen y la valencia de las reseñas. Encuentran que las estrategias de marketing digital afectan tanto el volumen como la valencia de las reseñas online e, indirectamente, el rendimiento del hotel. Esto es más evidente en los hoteles de cadena que en los hoteles independientes, y en los hoteles de estrellas más altas que en los hoteles de nivel inferior. Según explican Niu & Fan (2018) investigaciones recientes muestran que los gerentes están tomando iniciativas adicionales más allá de simplemente responder a las reseñas en línea. Nieto-García et al. (2019) establecen que las empresas han comenzado a tratar las revisiones en línea como datos de calidad del servicio y a utilizar las revisiones en línea para mejorar diferentes aspectos de las operaciones del servicio. Después de considerar qué factores priorizan los clientes como parte de la evaluación, cada hotel debe realizar evaluaciones cuidadosas de costo-beneficio para decidir en qué atributos debe invertir recursos y cuál es la mejor manera de mejorar esos atributos (Nieto-García et al., 2019). Por ejemplo, Liu & Park (2015) recomiendan a los especialistas en marketing en línea que desarrollen un sistema premiar a ciertos autores de reseñas considerando no solo la cantidad de veces que han dejado una reseña, sino también el contenido de las reseñas en sí, para que los consumidores en línea. Incluso Ismagilova et al. (2017) sugieren que los especialistas en marketing deben tratar de identificar a los "influyentes sociales" o "manos del mercado"

en los sitios de redes sociales y alentarlos a difundir información positiva sobre los productos.

La frecuencia y la intensidad en la gestión puede variar, y una de las formas de medición al respecto tiene que ver con el uso de los sitios de reseña. Una investigación sobre los hoteles españoles encontró que en relación al uso de los sitios de reseñas (ej. TripAdvisor) los hoteles con más categoría (estrellas) son los que más activamente utilizan dichos sitios. Los hoteles independientes mostraron menor uso de los sitios de revisión en relación a los que son parte de cadenas o asociaciones (Perez-Aranda, Anaya-Sanchez & Ruizalba, 2017), probablemente por el perfil del dueño y los recursos disponibles. También llegaron a la conclusión de que las variables de tamaño (empleados y cantidad de camas), categoría, estructura de propiedad, competencia en temas de social media y compromiso tienen correlación positiva con el uso de los sitios de reseña, es decir, cuanto mayor sean dichas variables, mayor utilización de los mencionados sitios. Otro hallazgo importante es que el mejor predictor de uso de los antes mencionados es la competencia en temas de social media, es decir, uso productivo y activo de los sitios, conocimiento y adopción de tecnología. Ait-Bakrim et al. (2019) también estudian la percepción de los hoteleros acerca del uso de sitios de reseñas, y encuentran que el factor que tiene mayor influencia es la competencia. Según la percepción de los hoteleros, los hoteles con una categoría superior, mayor número de camas y empleados hacen un mayor uso de estas plataformas. En cuanto a la estructura de propiedad, los hoteles que forman parte de una cadena o una asociación muestran un mayor uso de estas plataformas que los que actúan de forma independiente. Asimismo, el compromiso y la competencia de los hoteles que utilizan estos sitios web de viajes generados por los usuarios es mayor en los hoteles de mayor tamaño y categoría, y en los que están integrados en asociaciones o cadenas hoteleras. Los hallazgos son consistentes con el marco sugerido por Perez-Aranda, Anaya-Sanchez & Ruizalba (2017). Perez-Aranda, Guerreiro & da Costa-Mendes (2018) estudian los predictores de valencias positivas, desde la perspectiva del hotelero. Encuentran que el predictor más importante es la competencia, medida por el uso productivo, uso activo, adopción de tecnología y conocimiento. Por lo tanto, los hoteles deben prestar más atención al uso productivo, uso activo, adopción de tecnologías y conocimiento de los sitios de revisión para mejorar la valencia positiva recibida. Los hoteleros entonces ponderan a la competencia como más útil que el compromiso (medido

en términos de capacitación, planificación y comunicación) para explicar las reseñas positivas recibidas (Perez-Aranda, Guerreiro & da Costa-Mendes, 2018). Si los hoteleros creen en los beneficios de los usos de los sitios de reseñas, deben desarrollar la competencia y el compromiso organizacionales (Perez-Aranda, Anaya-Sanchez & Ruizalba, 2017).

También aparece como tema relevante la consideración en particular y en concreto de quién, dentro de la organización, es el encargado de gestionar el eWOM. Según Torres, prácticamente todos los gerentes de grandes hoteles están al tanto del feedback de sus clientes, atendiendo personalmente en el 41% de los casos los comentarios de los huéspedes, en particular si el feedback es negativo, aunque en la mayoría de los casos el monitoreo se hace simplemente para resolver el problema en cuestión, sin darle mayor utilización al feedback (Torres, 2012). Tsou (2019) sugiere que los gerentes, en lugar del personal subalterno, son los que deben responder a eWOM y no simplemente implementar respuestas rápidas a expensas de una comunicación de calidad. No obstante, en este sentido las investigaciones todavía no son consistentes. Van Laer & De Ruyter (2010) encuentran que las respuestas dadas por los empleados responsables de las áreas generan mejor recupero de imagen que las dadas por el portavoz general de la empresa. El estudio de Sparks, So & Bradley (2016), por su parte, no encuentra diferencias de influencia en la confianza del cliente según quien sea el que responde (fuente).

Por otro lado, es relevante comprender el sistema de revisión de la imagen en línea y la infraestructura (principalmente de sistemas) que requiere. Niu & Fan (2018) identifican 3 dimensiones clave de un sistema de gestión de revisiones en línea: formalidad, centralización y especialización. La formalización incluye el análisis de la reseña, y la personalización e integración de respuestas. La centralización hace referencia a la concentración o delegación de respuestas. La especialización tiene que ver con la experiencia del personal designado. Un sistema de gestión de revisiones en línea debería ir, entonces, más allá de la norma actual de gestión de respuestas para incorporar dimensiones clave de formalidad, centralización, especialización, personalización de respuestas, integración y análisis de revisiones (Niu & Fan, 2018). Los profesionales que quisieran explorar todo el potencial de la información disponible en línea, de forma voluntaria e imparcial, deberán recurrir en muchos casos al uso de software apropiado, a fin de recopilar y analizar grandes volúmenes de texto (Oliveira, Renda & Correia, 2020).

De hecho, algunos hoteles contratan software especializado para la gestión de redes sociales y la respuesta a comentarios. En el estudio cualitativo de Sánchez-Jiménez, Fernández-Alles, & Mier-Terán-Franco (2020) se menciona la utilización de Hootsuite, Postcron y Review Pro, y el estudio de Tsou (2019) menciona adicionalmente el uso de TrustYou y Local Measure como software de apoyo. Sin embargo, otros hoteles utilizan directamente las OTA como plataforma de gestión. En este sentido Mellinas-Cánovas (2019) sostiene que Booking.com es el principal canal de distribución de hoteles con determinados perfiles, aparentemente relacionados con bajos recursos económicos y / o de gestión. Los hoteles con un personal reducido debido a su pequeño tamaño o categoría de estrellas bajas parecen incapaces de implementar una estrategia adecuada de reserva directa, reducir la dependencia de este gran operador y evitar los costos involucrados (Mellinas-Cánovas, 2019). Sin embargo, hay que considerar que las funciones innovadoras de la reserva instantánea de Facebook, así como la reserva directa a través de mensajes, brindan potenciales de compra adicionales al usuario al evitar transiciones innecesarias a otros sitios web (Buhalis & Mamalakis, 2015). En otras palabras, la asignación de recursos para administrar eWOM debe depender de la etapa del ciclo de vida de los productos (Ismagilova et al., 2017).

2.II.B. La gestión de las reseñas

Una parte fundamental de la gestión eWOM es, en concreto, el monitoreo de las reseñas. La revisión de Oliveira, Renda & Correia (2020) encontró 17 investigaciones que sostienen que, por su actualización constante, las revisiones y comentarios en línea deben ser monitoreados constantemente por los comercializadores y gerentes de hoteles con el fin de identificar de forma precisa las necesidades de mejora, las demandas de los nuevos clientes y los cambios en el comportamiento, y de esta manera, mejorar el desempeño comercial y la satisfacción general de los clientes. En esta misma línea Barreda & Bilgihan (2013) sostienen que, al revisar y comprender los comentarios de los viajeros sobre sus experiencias en el hotel, los gerentes adquieren conocimiento sobre qué elementos influyen para formar una imagen de marca positiva. Por otro lado, la mayoría de los académicos llegan a la conclusión de que responder críticas, ya sean positivas o negativas, se ha convertido en una estrategia importante en la industria hotelera. Slivar & Bayer (2017) revelan que muchos hoteleros, especialmente los de marca, ya se han dado cuenta de esta necesidad. Schuckert Liu & Law (2015) informan que, a finales de 2013, más del 70% de los hoteles de Hong Kong habían adoptado la gestión de respuestas online. Asimismo, el estudio de Perez-Aranda, Olea & Arán (2017) señalan que para los huéspedes es importante que se realice una gestión de las respuestas, aspecto señalado por el 71% de ellos.

En primer lugar, conviene aclarar qué se entiende por gestión de reseñas. Según Wang & Chaudhry (2018), los investigadores han pasado por alto en gran medida la omnipresente práctica de la respuesta del gerente (Management Response o MR por su sigla en inglés), definida como *el acto de los gerentes que responden públicamente a las revisiones en línea*. Aunque un MR está dirigido a un revisor individual, su naturaleza pública conduce a la posibilidad de crear una externalidad en las opiniones de los revisores posteriores. Las respuestas a reseñas negativas se las denomina MR-N y las respuestas a reseñas positivas, MR-P. El estudio encuentra que el diseño de respuestas a las reseñas es un moderador que magnifica los efectos divergentes de MR-N y MR-P (Wang & Chaudhry, 2018). Los gerentes de hoteles o los gerentes de redes sociales deben reconocer que la reputación de los hoteles se arruina fácilmente con críticas negativas (Vermeulen & Seegers, 2009), pero también deben aceptar que las críticas negativas son inevitables. Las empresas o productos con solo reseñas positivas harán que los

consumidores asuman que el contenido de su reseña es falso o que el contenido negativo está siendo moderado o eliminado (Lo & Yao, 2019). Se recomienda que las empresas alienten a los consumidores a compartir su insatisfacción con los productos y servicios con ellos directamente a través de varios canales de comunicación y responder rápidamente a esas quejas, ya que, si la empresa puede manejar correctamente el eWOM negativo, puede generar un aumento en las ventas (Ismagilova et al., 2017). Un reciente estudio con gerentes de pequeños hoteles reveló que los hoteleros muestran preocupación por los comentarios negativos, y opinan que la gerencia debe prestar atención a estos comentarios para buscar patrones o quejas repetidas para que puedan ser atendidos y, con suerte, rectificadas. La cuestión clave es la "gestión" y quizás "cómo" gestionar las reseñas online (Fyfe, Bent & Seaman, 2020).

Los efectos de la respuesta a los comentarios en línea han sido documentados en diferentes investigaciones desde hace varios años, al punto que Litvin & Hoffman (2012) sostienen que la industria hotelera está perdiendo una oportunidad al no responder las reseñas. Los comentarios de la gerencia no sólo mejoran la opinión del usuario sobre la propiedad, sino que también diferenciarán la propiedad de la gran cantidad de hoteles que no lo hacen (Litvin & Hoffman, 2012). Según el estudio de Xie et al. (2016), la influencia –positiva- de la respuesta gerencial es indiferente a las diferentes categorías de hotel y por ello recomiendan que adoptar estrategias de respuesta gerencial sea una obligación convencional de los hoteles, más allá de su categoría. En concreto, Xie et al. (2016), analizando más de 50000 reseñas de Tripadvisor, encuentran que la respuesta de la gerencia lleva a un aumento promedio de 0,235 estrellas en las calificaciones de los hoteles, y un aumento del 17,3% en el volumen de eWOM de consumidores posteriores, y que la respuesta gerencial modera la influencia de las calificaciones y el volumen de eWOM de los consumidores en el desempeño del hotel. Seguidamente, Xie, So & Wang (2017) hallan que el efecto depende del formato de respuesta, ya que encuentran que dar respuestas oportunas y extensas mejora el desempeño financiero futuro, mientras que brindar respuestas de ejecutivos y dar respuestas que simplemente repiten los temas en la revisión en línea reduce el desempeño financiero futuro. Asimismo, los hoteles pueden reducir la valencia negativa indirectamente mediante una política de mejora de la valencia positiva basada en la competencia, esto es, el uso productivo, activo, la adopción de

tecnologías y el conocimiento de los sitios de reseñas (Perez-Aranda, Guerreiro & da Costa-Mendes, 2018).

Diversas investigaciones han abordado el tema del formato de las respuestas. Perez-Aranda, Vallespín & Molinillo (2019) señalan que los estudios sobre gestión de reseñas en hoteles se han desarrollado en tres áreas: (1) tipos de respuesta a comentarios negativos; (2) tipos de respuesta a comentarios tanto positivos como; y (3) el efecto de las respuestas a los comentarios (positivos y / o negativos) en el desempeño del hotel. La mayoría de los estudios que se centran en la temática de las respuestas describen las estrategias de respuesta basadas en variables como la frecuencia de respuesta, la velocidad, el número de respuestas, el contenido (agradecimiento, disculpas, explicaciones, compensación, etc.), la repetición del tipo de respuesta, la duración de la respuesta y la persona que responde (es decir, personal externo o personal interno de la empresa y sus respectivos puestos). Min, Lim & Magnini (2015) encuentran que el elemento tiempo (la demora en la respuesta) es menos importante para los clientes potenciales, ya que quienes se quejan no están parados en el hall del hotel esperando una respuesta (como sucedería en un contexto de feedback presencial), y consideran que los hoteles deben tener estrategias separadas en este sentido para manejar las quejas en persona y las reseñas en línea. La literatura sugiere que dicha comunicación (MR) debe ser personalizada (Schamari & Schaefer, 2015), moderadamente frecuente (Homburg, Ehm & Artz, 2015) y observable para los remitentes posteriores de eWOM (Wang & Chaudhry, 2018). También Min, Lim & Magnini (2015) agregan como elemento relevante en la respuesta la empatía, dando una indicación clara de que se comprende la ira y la frustración de los clientes y, además, que el gerente que responde a la revisión puede sentir lo mismo si se enfrenta a con una situación similar (Min, Lim & Magnini, 2015). Sparks, So & Bradley (2016) por su parte agrega que la respuesta debe darse a tiempo y con un estilo de voz humana. Li, Cui & Peng (2017) coinciden en que la respuesta debe ser a tiempo, y además agregan que debe ser frecuente para mejorar la popularidad, pero no encuentran significativo el efecto de respuestas largas, siendo el efecto más significativo en hoteles económicos que en los del lujo. En tal sentido, la provisión de una respuesta larga de la gerencia no aumenta las calificaciones de las reseñas ni el ranking de popularidad de los hoteles. Sin embargo, la frecuencia y la velocidad de respuesta sí pueden mejorar la participación de los viajeros al contribuir con

críticas adicionales y calificaciones positivas (Li Cui & Peng, 2017). Xie, So & Wang (2017) encuentran que la calificación y el volumen de reseñas moderan los efectos de las respuestas de la dirección. Es decir, cuando las calificaciones promedio de las revisiones aumentan, se deben proporcionar más respuestas de la gerencia de mayor extensión. A medida que aumenta el volumen de reseñas, disminuyen los beneficios de proporcionar respuestas largas y oportunas (Xie, So & Wang, 2017). Dada la potencial influencia de las respuestas, parecería lógico que los hoteles dediquen tiempo a administrar cómo se presentan en las plataformas online. Sin embargo, tal como sostiene O'Connor (2010), se pone en duda la seriedad con la que los hoteles están respondiendo a este asunto cada vez más importante. Algunos directores de hoteles han demostrado su falta de comprensión de la gestión de eWOM, lo que conduce a estrategias de marketing digital ineficaces o poco sofisticadas (Yan, José & Gil, 2011).

La frecuencia de respuesta es otra línea de investigación abordada en la literatura. Los hoteleros deben estar informados sobre cuándo y cómo deben responder a las reseñas en línea, así como tener mejores fuentes de información para utilizar al desarrollar respuestas estratégicas (Yan, José & Gil, 2011; Bore et al., 2017). Park & Allen (2013) encontraron que los hoteles que responden a los comentarios con frecuencia consideran que las reseñas son indicadores honestos del sentimiento del consumidor, mientras que aquellos que no responden creen que las reseñas representan solo opiniones extremadamente positivas o negativas. Se ha encontrado que los gerentes de hoteles responden con más frecuencia a las críticas positivas que a las negativas (Kwok & Xie, 2016; Xie et al., 2016). Sin embargo, los gerentes de hoteles de cuatro y cinco estrellas dedican mayor tiempo a las críticas negativas en línea (Torres, 2012) y responden a ellas con mayor frecuencia (Lee & Blum, 2015; Yan, José & Gil, 2011; Mauri, Minazzi & Vannacci, 2017). Dado que las reseñas positivas de experiencias de productos son más influyentes que las reseñas negativas, los especialistas en marketing de turismo y hotelería deben prestar más atención a las reseñas positivas respondiendo a las reseñas de manera efectiva (Liu & Park, 2015). Un estudio con gerentes hoteleros italianos (Aureli & Supino, 2017) indicó que la mayoría suele responder tanto a los comentarios positivos como negativos, alrededor de un tercio nunca responde, y los restantes prefieren responder solo a las quejas. Agrupando a los encuestados según la calificación del hotel, los hoteles de dos y tres estrellas son menos activos en responder a los comentarios de los

huéspedes que los hoteles de clase superior (Aureli & Supino, 2017). Mauri, Minazzi & Vannacci (2017) también estudian la propensión de los hoteles a responder a las reseñas de los huéspedes y sugieren que los gerentes de hoteles muestran más propensión a responder a las críticas negativas de los huéspedes que están en su idioma nativo. Por su parte, la gerencia entrevistada en el estudio de Sánchez-Jiménez, Fernandez-Alles, & Mier-Terán-Franco (2020) considera importante monitorear y responder los comentarios de forma diaria, lo cual coincide con lo reportado para hoteles de cuatro y cinco estrellas por Torres (2012). En cuanto a los cambios en la frecuencia de respuestas a lo largo del tiempo y en diferentes plataformas, el estudio de Wang & Chaudhry (2018) documenta, en base a más de 15000 hoteles en 4 plataformas, que la tasa de respuesta gerencial a reseñas ha ido creciendo año a año, siendo Tripadvisor el portal donde mayor tasa de respuesta se encuentra, tal como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10 – Tasa de respuesta gerencial por año y portal

Año	Expedia	Hotels.com	Orbitz	TripAdvisor
2007	0,81%	0,93%	—	2,58%
2008	0,79%	1,04%	—	4,28%
2009	0,67%	1,56%	—	8,10%
2010	0,98%	2,25%	—	14,36%
2011	1,35%	2,29%	—	22,63%
2012	2,88%	4,30%	—	32,31%
2013	8,21%	8,10%	—	43,25%
2014	21,76%	15,71%	—	51,10%
2015	24,79%	18,10%	—	51,97%

Fuente: Wang & Chaudhry (2018)

La tabla 10 también pone en evidencia que hay diferencias significativas de respuesta según la plataforma. Ampliando los hallazgos en esta línea, en Booking.com el estudio de Bonfanti, Vigolo & Negri (2016) indica una tasa de respuesta de 28,58% en una cadena hotelera italiana y Mellinas-Cánovas (2019) estima que la tasa de respuesta general a reseñas en Booking.com ronda entre el 40% y 55%.

Tal como se mencionó en la sección anterior, es relevante comprender quién, dentro de la organización, es quien debe llevar adelante la gestión de la imagen en línea, y más específicamente, quién debe responder a las reseñas. En este sentido, Park & Allen (2013) recomiendan que los hoteles empleen personal de tiempo completo para

administrar las revisiones en línea y monitorear su impacto en las métricas de desempeño del hotel. Según Babić-Rosario, De Valck & Sotgiu (2019) los responsables de marketing pueden (y deben) participar en la gestión de la imagen online (por ejemplo, respondiendo directamente a los remitentes de eWOM). El 42% de los gerentes del estudio de Torres (2012) indicó responder personalmente los comentarios. Tsou (2019) afirma que las habilidades y la experiencia de los gerentes, así como los procesos de gestión de eWOM, son fundamentales para que el eWOM genere una mejor reputación de marca. Es necesario asignar recursos y complementar capacidades para desarrollar la competencia del personal, y así lograr éxito a largo plazo en la gestión de la marca a través del eWOM (Tsou, 2019). En resumen, es fundamental que la gestión estratégica de respuestas sea implementada por personal capacitado y que los hoteles asignen recursos financieros a la formación especial en gestión de eWOM (Berné-Manero, Ciobanu & Pedraja-Iglesias, 2020). El papel del personal es clave en la maximización de ingresos (Nieto-García et al., 2019).

Por último, aunque no por eso menos importante, se han realizado diversas investigaciones respecto del “cómo” responder a las reseñas, esto es, qué estrategias utilizar. Van Laer & De Ruyter (2010) estudian la recuperación de imagen en general, y sostienen que las palabras hablan más que las acciones en relación con la restauración a corto plazo de la imagen. Las percepciones de los consumidores sobre la integridad y las intenciones de cambiar dependen tanto del contenido como del formato de la respuesta. Su estudio afirma que una negación con base analítica es mejor que una disculpa con base analítica, y que, por el contrario, desde el formato narrativo es mejor una disculpa que una negación. Indican que la superioridad de una apología narrativa a una negación narrativa puede surgir porque la primera facilita la restauración de creencias e intenciones basadas en una narrativa convincente. Un violador de integridad desconocido o amenazante puede volverse más “humano” después de una disculpa narrativa, efecto que se magnifica cuanto mayor es la empatía generada (Van Laer & De Ruyter, 2010). Ltvín & Hoffman (2012) sostienen que la gestión del eWOM puede afectar significativamente las actitudes de los consumidores, ya que los huéspedes potenciales muestran actitudes más favorables hacia la decisión de compra de un hotel cuando las reseñas negativas de los clientes son refutadas por una reseña positiva de los clientes y, aunque de manera menos dramática, cuando la gerencia del hotel responde a una reseña negativa de los

clientes (Ltivin & Hoffman, 2012). Asimismo, propiciar que la respuesta sea dada por otro huésped también es una estrategia efectiva. Establecer un mensaje del estilo de "Si disfrutó de su estadía, hágaselo saber a los demás compartiendo sus opiniones en TripAdvisor". Por otro lado, el protocolo de salida del hotel puede incluir una solicitud que aliente a los huéspedes a visitar el sitio en línea que usan con más frecuencia para calificar su estadía. Los clientes leales, con ánimo, pueden convertirse en defensores de la propiedad. Su apoyo, y específicamente su disposición a contrarrestar los comentarios negativos, puede afectar positivamente las actitudes de otros huéspedes potenciales (Ltivin & Hoffman, 2012). El estudio de Mauri & Minazzi (2013) alerta que las respuestas de los gerentes de hoteles a las críticas de los huéspedes pueden tener un impacto negativo en las intenciones de compra del consumidor. En otras palabras, el sólo hecho de responder no necesariamente es suficiente. Indican estos autores que las estrategias de respuesta que han demostrado ser efectivas para las quejas cara a cara también se pueden aplicar, en general, al manejo de quejas en línea. Adicionalmente en lugar de ofrecer una respuesta genérica cortés pero vacía, los hoteles deberían indicar que han leído la revisión detenidamente reformulando la queja principal en su respuesta. Los encuestados del estudio estaban significativamente más satisfechos con una respuesta que parafraseaba la queja en comparación con una respuesta que no lo hacía (Mauri & Minazzi, 2013). Seguidamente, la literatura recomienda que los hoteles no sólo deben prestar atención a los huéspedes que son "críticos influyentes", sino que también deben estar preparados para brindar la mejor experiencia de estadía posible a todos los huéspedes. Sin embargo, al estar muy alerta a los críticos influyentes y al brindar una experiencia excepcional al cliente, los hoteles tendrán una mayor posibilidad de generar críticas positivas (Xie et al., 2016; Lo & Yao, 2019). Algunos autores han propuesto tipologías de respuesta, como es el caso de Bonfanti, Vigolo & Negri (2016), quienes dividen las respuestas en aquellas orientadas al cliente y aquellas orientadas a la compañía; las primeras enfocadas en ponerse en el lugar del cliente y buscar empatía, mientras que la segunda enfocada en demostrar la solidez de la compañía. Recomiendan que la gerencia, en la gestión de reseñas debe enfocarse no solo en habilidades duras (tiempo y tasa de respuesta) sino también en las blandas (relacionadas con el estilo de respuesta). Los mismos autores sugieren que dar una respuesta a las reseñas en línea (en lugar de no dar ninguna respuesta) mejora la impresión de los consumidores potenciales sobre la confiabilidad de la empresa, y el grado en que perciben que la empresa está preocupada por el consumidor

(Sparks, So & Bradley, 2016). Por su parte, Sparks & Bradley (2017) proponen otra tipología de respuestas a reseñas, compuesta por 3 dimensiones: reconocimiento, explicación y acción, cada una con 7, 5 y 7 posibles valores respectivamente, tal como se pueden ver en la Tabla 11.

Las quejas no resueltas motivan a los consumidores insatisfechos a publicar eWOM negativos que pueden impedir que los consumidores potenciales compren (Ismagilova et al., 2017). Sin embargo, bloquear el eWOM negativo o detener una revisión, más allá de ser una estrategia posible, no resulta una estrategia efectiva ni ética en la gestión de marca (Tsou, 2019), y en tal caso la presencia de estas prácticas muestra el desconocimiento de cómo manejar adecuadamente eWOM en la industria hotelera. En tal caso, las empresas deben fomentar el eWOM positivo sin involucrarse en prácticas poco éticas y engañosas (Ismagilova et al., 2017).

Por otra parte, la consistencia en las estrategias adoptadas también es un aspecto relevante. En este sentido Perez-Aranda, Vallespín, & Molinillo (2019) sugieren el desarrollo e implementación de un manual de instrucciones con pautas sobre cómo responder a todos los comentarios (positivos y negativos), para que el comportamiento de la empresa sea consistente y no cambie dependiendo de quién maneje la respuesta. A lo antedicho, Mariani, Borghi & Gretzel (2019), quienes estudiaron la creciente tendencia de reseñas realizadas por dispositivos móviles, advierten que las MR pueden llegar a requerir estrategias diferentes dada la diferencia del medio.

Tabla 11 – Tipología de respuestas a reseñas

Reconocimiento	Explicación	Acción
Agradecer	Dar excusa	Investigar
Apreciar	Justificar	Derivar
Pedir disculpa	Resignificar	Rectificar
Reconocer	Expresar dolor	Revisar políticas
Admitir	Negar	Entrenar
Aceptar		Contactar directamente
Desestimar		Compensar

Fuente: Sparks & Bradley (2017)

2.II.C. Motivaciones para gestionar: teorías

Se puede argumentar que uno de los objetivos de la investigación gerencial es proporcionar herramientas para que los líderes empresariales actuales y futuros tomen decisiones inteligentes basadas en evidencia. Además, dada la inversión que realizan las empresas para mantener una imagen en línea positiva, sería prudente examinar los beneficios probables de dichos esfuerzos (Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015). Entender el comportamiento gerencial en relación a la gestión del eWOM es fundamental. Muchos de los gerentes de hoy están preocupados por su imagen en línea. Los académicos han estado igualmente preocupados por la aparición de comentarios generados por los consumidores y han estudiado diferentes temas relacionados con el fenómeno. Es claro que los sitios de revisión en línea deben ser monitoreados de cerca (Litvin & Hoffman, 2012).

Por empezar, es evidente que no es lo mismo considerar importante la gestión de eWOM e implementar efectivamente esa gestión. El modelo TAM (Technology acceptance Model) indica que la decisión de adopción de tecnología de las personas a menudo está determinada por el grado en que creen que el uso de esa tecnología mejoraría su desempeño laboral -utilidad percibida- y el uso de esa tecnología sería libre de esfuerzo -facilidad de uso percibida- (Davis, 1989). La literatura indica que quienes gestionan eWOM lo perciben de utilidad para la empresa. Por ejemplo, Perez-Aranda, Vallespín, & Molinillo (2019) encontraron correlación entre la gestión eficaz de la información publicada en los sitios de revisión y los beneficios percibidos para la empresa. No obstante, pareciera no suceder en ambos sentidos, ya que el interés de los gerentes de hoteles en el eWOM no siempre conduce a una estrategia proactiva de gestión de la reputación (Aureli & Supino, 2017). Esto se ve reflejado también en el modelo TAM, donde la utilidad percibida es causa indirecta del uso, y no viceversa. El estudio de Aureli & Supino (2017), hecho en base a gerentes hoteleros italianos, encontró muy pocos gerentes de hoteles (5 de 71) que afirmaran que el eWOM no es muy importante, indicando que no monitorean ni analizan su reputación en línea debido a su naturaleza engañosa (dos hoteles), porque estas actividades consumen demasiado tiempo (dos hoteles) o porque no están interesados en absoluto en saber qué escribe la gente en los sitios web de viajes (1 hotel). Los demás (casi el 93% de los encuestados) declaran que la reputación online tiene un papel importante en la industria hotelera, y la monitorean

por razones estratégicas (de hecho, casi ningún hotel terceriza el monitoreo) desde hace tiempo (la mayoría más de 3 años), y de forma frecuente (80% declaró analizarla al menos una vez a la semana). Así, en el dinámico mundo de los negocios de hoy en día, no alcanza con mostrar preocupación o monitorear dichos comentarios, los hoteleros deben tener una estrategia para procesar dicha información y cosechar las recompensas de calificaciones más altas y una mayor cantidad de reseñas (Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015).

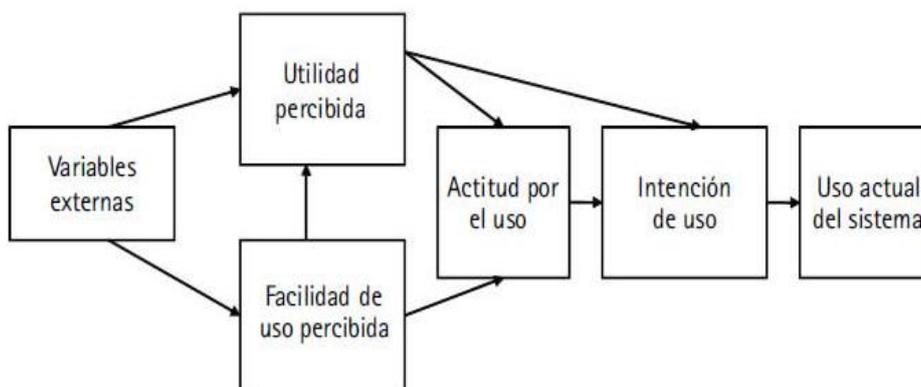
Las motivaciones para gestionar podrían variar según los destinos, las características de los hoteles e incluso las características demográficas de los hoteles. Acerenza (2003) presenta este tema, aplicándolo a la gestión en general, cuando analiza la competitividad de los destinos. Señala que *“alrededor de un 70%, tal vez más, de la oferta hotelera de un gran número de destinos turísticos tradicionales, está constituida por pequeños y medianos hoteles, en su mayor parte administrada por sus propios dueños. No obstante, esta realidad, no se encaran programas tendientes a la remodelación y/o el reequipamiento de dichos establecimientos, para adecuarlos así a los nuevos requerimientos de la demanda actual. Como consecuencia, un alto porcentaje de la oferta de alojamiento va quedando obsoleta, afectando con ello la calidad de los servicios y, por ende, la competitividad del destino”* (Acerenza, 2003, p. 53). Yendo concretamente a la gestión del eWOM, Aureli & Supino (2017) encuentran que los gerentes más jóvenes y los que trabajan en hoteles medianos y grandes parecen tener más confianza en la efectividad de su reputación en línea. Por otra parte, los gerentes que trabajan en hoteles pequeños parecen más interesados que sus contrapartes en monitorear las características físicas y externas del hotel en lugar de las experiencias de los huéspedes con el personal del hotel (Aureli & Supino, 2017). Los autores suponen que esto último puede relacionarse con el hecho de que la mayoría de los hoteles pequeños son empresas familiares, donde la familia en general es parte del staff, y por tanto es más fácil que cuestione aspectos externos que a sí mismos.

El comportamiento gerencial se ha estudiado desde distintas perspectivas y teorías. Un reciente trabajo de revisión de casi 1000 publicaciones desde el 2000 al 2017, sobre teorías del comportamiento identificó 62 teorías diferentes (Kwon, & Silva ,2020). En particular relación con la intención de adoptar y usar tecnologías. según Momany y Jamous, se destacan el desarrollo y aplicación de los siguientes modelos: Theory of Reasoned Action (TRA) Theory of Planned Behavior (TPB), Decomposed Theory of

Planned Behavior (DTPB), Technology Acceptance Model (TAM y TAM2), la combinación de TAM and TPB (C-TAM-TPB), Model of PC Utilization (MPCU), Innovation Diffusion Theory (IDT), Motivational Model (MM), the Social Cognitive Theory (SCT) entre otras (Momani & Jamous, 2017). Dentro de las decenas de teorías identificadas por Kwon & Silva (2020) se puede hacer una división que sugieren Davis et al. (2015): aquellas de comportamiento individual y, a veces, interpersonal; y aquellas de comportamiento social o amplio. En dicha clasificación, mencionan los autores, es probable que las teorías de la economía y de la psicología se centren aquellas de comportamiento individual.

Si bien el número de teorías es significativo, entre ellas suelen tener varios elementos en común, agregando o quitando algunas variables e interpretaciones de resultados. Por ejemplo, el modelo de aceptación tecnológica (TAM) de Davis (1989) indica relaciones entre utilidad percibida, facilidad de uso, actitud, intención y uso actual del sistema. El gráfico 5 presenta las relaciones del modelo TAM.

Gráfico 5 – Modelo de Aceptación Tecnológica TAM



Fuente: Adaptado de Davis (1989)

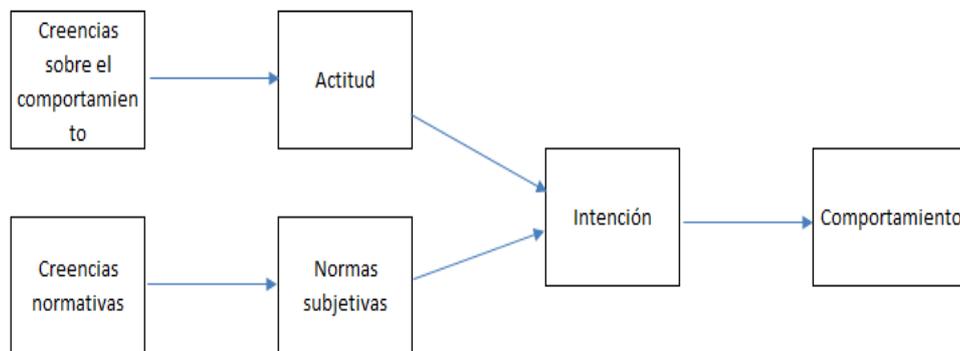
Los constructos podemos encontrarlos definidos en la literatura de la siguiente forma:

- Variables externas o condiciones facilitadoras: “factores objetivos en el entorno en los que los observadores están de acuerdo en que hacen que un acto sea fácil de realizar” (Venkatesh et al., 2003, p.430).
- Facilidad de uso percibida: “El grado en que una persona cree que usar un sistema en particular estaría libre de esfuerzo” (Davis, 1989, p320).

- Utilidad percibida: “El grado en que una persona cree que el uso de un sistema en particular mejoraría su desempeño laboral” (Davis, 1989, p320).
- Actitud hacia el comportamiento: “Sentimientos positivos o negativos de un individuo (afecto evaluativo) sobre el desempeño del objetivo comportamiento” (Fishbein & Ajzen, 1977, p216).
- Intención de uso: “la decisión de ejecutar o no una acción particular” (Fishbein, Ajzen & Belief, 1975).
- Uso actual del sistema: “El grado de uso de la tecnología” (Compeau & Higgins, 1995).

Por su parte, el modelo de la teoría de la acción razonada (TRA) de Ajzen & Fishbein (1980) establece la relación entre las creencias sobre el comportamiento y sobre las normativas, las cuales afectan la actitud y las normas subjetivas respectivamente. Estos últimos afectan la intención que luego impacta en el comportamiento. El Gráfico 6 presenta sintéticamente estas relaciones.

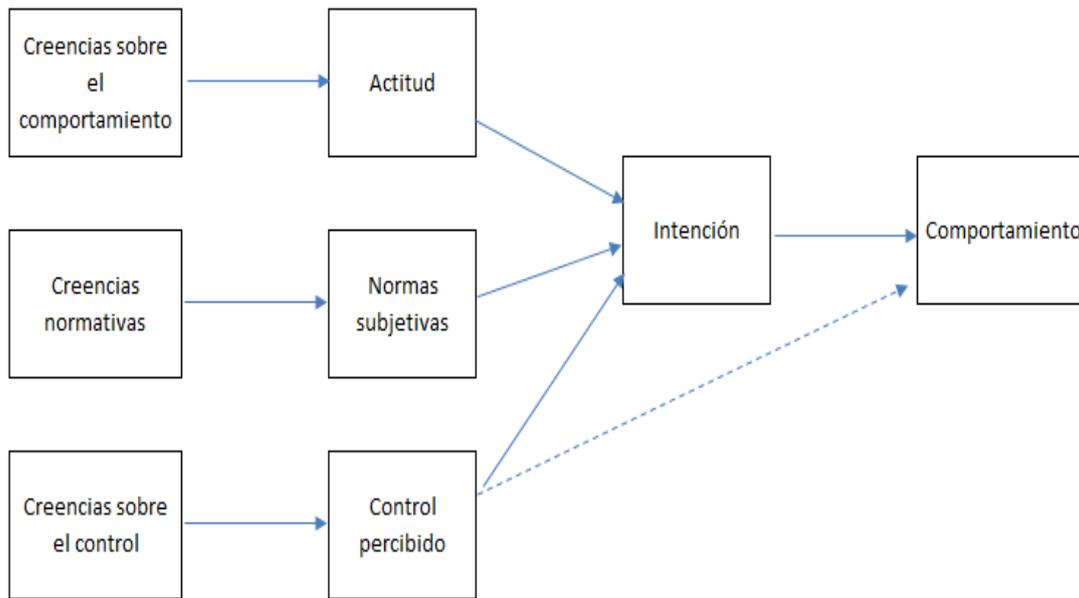
Gráfico 6 - Modelo de la teoría de la acción razonada TRA



Fuente: Adaptado de Ajzen & Fishbein (1980)

Varios años después los mismos autores encontraron que la variable control percibido también era relevante para explicar el comportamiento, y desarrollaron el modelo del comportamiento planificado (TPB), tal cual se muestra esquemáticamente en el gráfico 7.

Gráfico 7 - Modelo de la teoría del comportamiento planificado TPB

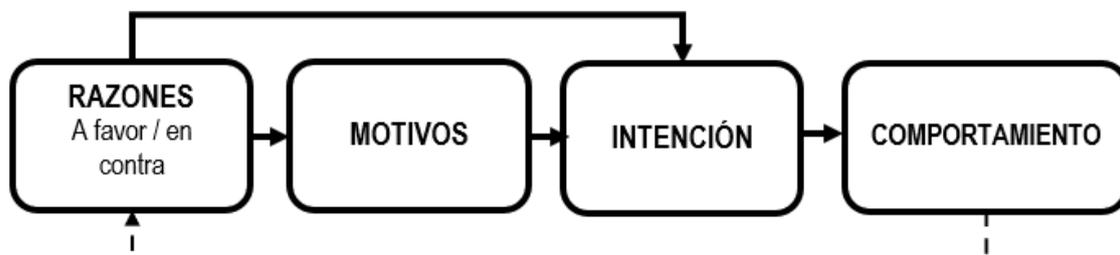


Fuente: Adaptado Fishbein & Azjen (2011)

Mendes Filho, Tan & Mills (2012) sugieren que el modelo del comportamiento planificado podría ser de utilidad para explicar el comportamiento eWOM de los huéspedes en la industria del turismo a la hora de planificar el viaje.

Otra de las teorías utilizadas para comprender los procesos de adopción de tecnologías es la teoría del comportamiento razonado o BRT (Westaby, 2005; Westaby, Probst & Lee, 2010) que agrupa en la variable “motivos globales” a la actitud, normas percibidas y control percibido del modelo del comportamiento planificado TPB (Ajzen, 1991), y agrega la variable razones, la cual se relaciona con dichos motivos e intención para explicar un comportamiento, según el Gráfico 8.

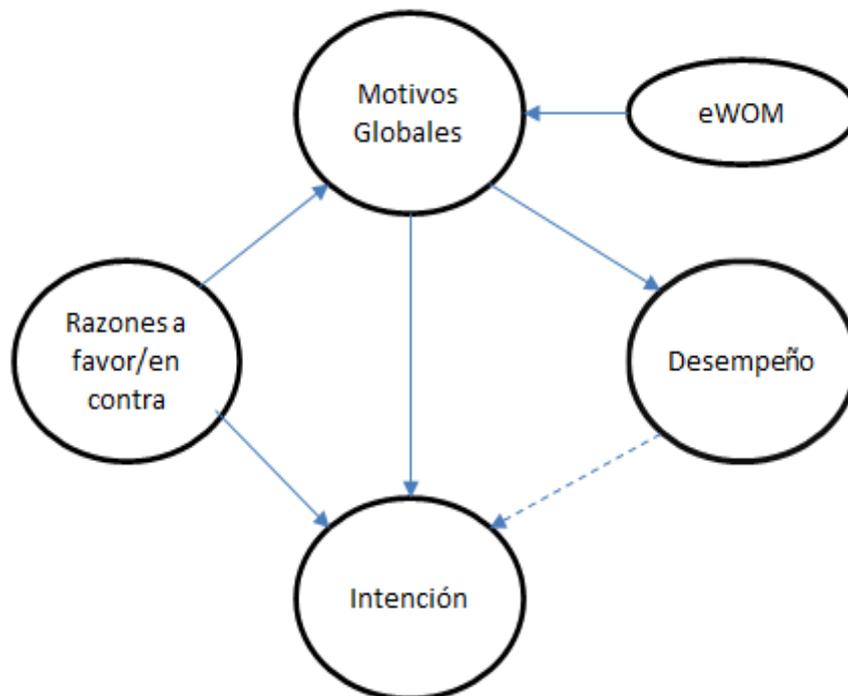
Gráfico 8 - Modelo del Comportamiento Razonado BRT



Fuente: Westaby, Probst & Lee (2010)

Según Claudy, García & O’Driscoll (2015) esta teoría proporciona un marco en el que la participación del usuario es muy importante para una adopción de tecnología exitosa. Los usuarios predispuestos al cambio tienen menos resistencia a adoptar una nueva tecnología. Un reciente estudio realizó una adaptación del modelo BRT aplicándolo específicamente a la implementación y uso del eWOM como herramienta de gestión empresarial. Se trata del modelo eWIP (Berné-Manero, Ciobanu & Pedraja-Iglesias, 2020). La propuesta de modelo (ver Gráfico 9), incluye la relación entre razones (condiciones previas que favorecen o impiden el uso del eWOM como herramienta de gestión), los motivos globales (para desarrollar el sistema), el comportamiento gerencial (desempeño ganado de cambios implementados a través de acciones que siguen las motivaciones) y las intenciones de continuar utilizando la herramienta, agregando adicionalmente una variable desde el punto de vista del tomador de decisiones: las características del eWOM (Credibilidad, Autenticidad y Calidad).

Gráfico 9 – Modelo eWIP



Fuente: Berné-Manero, Ciobanu & Pedraja-Iglesias (2020).

En este modelo se deben tener en cuenta las razones específicas por las que los individuos se involucran o no en una conducta observada, y el contexto de toma de

decisiones debe considerarse como un determinante de la conducta de quienes toman decisiones. Las intenciones están directamente relacionadas con la conducta y están fuertemente influenciadas por motivos (Berné-Manero, Ciobanu & Pedraja-Iglesias, 2020).

La mayoría de los estudios de adopción de tecnología utilizan el modelo de aceptación de tecnología tradicional (TAM) como base teórica (Law, Leung & Chan, 2019). La investigación de Wang & Li (2019) por ejemplo hace uso del modelo TAM aplicado al campo eWOM para explorar el uso de eWOM y los comportamientos de generación de eWOM. La tesis doctoral de Wu (2018) utiliza TAM para explorar la aceptación por parte de los clientes del sistema de reservas en línea de un hotel, confirmando la relación entre la aceptación del usuario de un sistema y la intención de uso del sistema propuesta por Davis (1989) en un escenario de venta directa online de un hotel. En este caso se encontró que la facilidad de uso percibida del sistema de reservas en línea de un hotel no tuvo un efecto directo significativo sobre la intención de los clientes de utilizar el sistema para reservar desde el hotel. De hecho, el estudio de Nyoro et al. (2015) revisa 25 artículos donde se usa TAM en el contexto de adopción del comercio electrónico. Los autores encontraron que TAM es el modelo más utilizado para predecir la adopción del comercio electrónico y que la mayoría de los estudios se llevan a cabo en países en desarrollo. También encontraron que TAM es adecuado para proporcionar resultados estadísticamente correctos en la adopción del comercio electrónico. Algunos autores realizan integraciones o combinaciones de modelos, como Tavera & Londoño (2014) quienes realizan una combinación de TAM y TBP para explicar la aceptación del eCommerce en usuarios.

Como da cuenta la literatura, en su mayor parte, los investigadores han buscado la comprensión de eWOM a partir del material en línea. Sin embargo, los líderes hoteleros y otros actores de las organizaciones hoteleras siguen siendo una fuente de datos relativamente sin explotar. Esta vía se puede explorar mediante el uso de entrevistas, observaciones y cuestionarios enviados a los hoteleros, lo que podría tener un impacto particular en nuestro conocimiento de cómo los hoteleros manejan las respuestas de eWOM (Bore et al., 2017).

2.III. TIPOS DE ALOJAMIENTOS HOTELEROS Y ESTACIONALIDAD

2.III.A. Clasificaciones

Las clasificaciones son útiles para comprender las múltiples formas en que se manifiestan los fenómenos y sirven, entre otras cosas, para estudiarlos de forma más completa. Como sucede en la mayoría de los rubros, las clasificaciones son diversas para los hoteles y empresas del sector.

Comenzamos por la definición que hace la resolución 2023/14 ⁽³⁾ de la secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, la cual separa lo que se entiende como establecimiento turístico hotelero de lo que sería un establecimiento turístico extra hotelero, de acuerdo a su naturaleza.

- **ALOJAMIENTO TURISTICO HOTELERO:** se entiende como Alojamiento Turístico Hotelero al brindado en forma habitual en establecimientos con explotación y administración central o descentralizada, y que ofrezca servicios complementarios al de alojamiento (artículo 5). Comprende los brindados en modalidades tales como: Hotel, Apart Hotel, Hotel Boutique, Hostería, Hostel, Residencial, Albergue juvenil, Cama u desayuno, Cabañas, casas o departamentos con servicios, alojamiento turístico rural (artículo 6)
- **ALOJAMIENTO TURISTICO EXTRAHOTELERO:** Se entiende por alojamiento turístico extrahotelero al brindado en forma habitual en casas o departamentos amoblados, sin la prestación de servicios complementarios al alojamiento (artículo 7). Incluye las siguientes tipologías: Casas o departamentos, Casa de Familia (artículo 8).

Dentro de los establecimientos hoteleros, el artículo 6 de la mencionada resolución se distingue entre los siguientes tipos de alojamiento:

- **Hotel:** aquel alojamiento hotelero que presta al turista, mediante contrato de hospedaje, los servicios de gastronomía, recepción, portería y personal, sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen.

³ Disponible en: <http://www.mp.gba.gov.ar/turismo/downloads/RESOLUCION%2023-14.pdf>

- Apart Hotel: son aquellos establecimientos que prestan al turista el servicio de alojamiento en edificios de departamentos que integran una unidad con administración común, ofreciendo además los servicios propios del Hotel.
- Hotel Boutique: alojamiento turístico hotelero caracterizado y distinguido por su atención personalizada, peculiaridad en sus instalaciones o en sus prestaciones de servicio, originalidad y estilo, destacándose por el valor artístico del inmueble, diseño, ambientación o decoración, pudiendo ser algunos temáticos.
- Hostería: alojamiento turístico hotelero que reúne características de diseño arquitectónico acorde al medio natural y/o urbano en el que se encuentren situados.
- Residencial: alojamiento turístico hotelero que presta servicios semejantes al del hotel, y que por sus características no posee las instalaciones y servicios necesarios para ser considerado un hotel de la menor categoría.
- Hostel: alojamiento turístico hotelero en el que se brinda alojamiento en habitaciones compartidas pudiendo contar con habitaciones privadas, con baños compartidos y/o privados, con espacios comunes de estar, comedor y cocina equipada para que los huéspedes preparen sus alimentos facilitando así la integración sociocultural entre ellos, sin perjuicio de contar con otros servicios complementarios.
- Albergue juvenil: se entiende como tal a aquel alojamiento en el que se preste servicio de alojamiento colectivo pudiendo estar conformado de pabellones comunes separados por sexo, con baños generales diferenciados por sexo. Cada pabellón podrá disponer de una capacidad máxima de 20 plazas, o por habitaciones de 1 a 6 plazas, con baños privados.
- Cama y desayuno: alojamiento turístico hotelero que ocupa la totalidad o parte independizada de un inmueble con una unidad de explotación, en el que sus propietarios brindan un servicio personalizado de tipo artesanal de cama y desayuno.

- Cabaña: alojamiento turístico hotelero compuesto por unidades independientes, que aisladamente o formando conjunto con otras se integran a una unidad de administración común. Se encuentran situadas generalmente fuera del radio céntrico, en el que se presta al usuario el servicio de alojamiento, sin perjuicio de los demás servicios complementarios que para cada categoría se exige.
- Casa o departamento con servicios: alojamiento turístico hotelero compuesto por unidades habitacionales amobladas, que ubicadas en forma individual, en edificios o conjunto de viviendas, brinden servicios complementarios al del alojamiento de forma habitual, y se arrienden por un período que no supere las 180 pernoctaciones.
- Alojamiento turístico rural: aquel alojamiento turístico hotelero ubicado en el ámbito rural que ofrece programas de actividades recreativas relacionadas con el conocimiento y disfrute del medio rural.

Hay otras clasificaciones de hoteles que son también de utilidad a la hora de estudiar fenómenos relacionados con el eWOM. Por ejemplo, en cuanto al tamaño, hay diversidad de clasificaciones, tal como afirman Cortés, Moliner & Azorín (2007). Algunos autores establecen que un hotel pequeño debe tener entre 1 y 50 habitaciones (Fyfe, Bent & Seaman, 2020). Otra clasificación es la de Camisón (2000), de acuerdo con la cual los hoteles se clasifican en familiares (menos de 100 plazas), pequeños (entre 101 y 150 plazas), medianos (entre 151 y 300 plazas) y grandes (más de 300 plazas).

También se puede segmentar la oferta hotelera de acuerdo a las características de la demanda habitual del alojamiento. Los hoteleros deben distinguir los tipos de viajeros al comprender las preferencias y la satisfacción de los clientes o al realizar un análisis asimétrico (Bi et al., 2020). Algunas investigaciones estudian el eWOM según el perfil de huéspedes. Por ejemplo, Schuckert Liu & Law (2015) encuentra que los huéspedes que hablan inglés otorgan calificaciones más altas y tienen mayores expectativas sobre el tamaño de las habitaciones que los huéspedes que no hablan inglés.

Cortés, Moliner & Azorín (2007) señalan que otra clasificación posible es la del tipo de gestión, esto es, la que separa los hoteles independientes (también llamados pequeños) de las cadenas hoteleras. La literatura da cuenta de diferencias operativas entre esos segmentos. Cortés, Moliner & Azorín (2007) sostienen que algunos estudios han

intentado demostrar que la pertenencia de un hotel a una cadena hotelera mejora sus posibilidades de supervivencia. En cambio, Giráldez & Martín (2004) llegan a demostrar que no hay diferencias claras de desempeño entre los hoteles pertenecientes a una cadena y los independientes, como es la investigación llevada a cabo por Giráldez & Martín (2004) en el sector hotelero andaluz. En dicho estudio también se mencionan diversas modalidades de gestión hotelera (independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, perteneciente a una cadena gestionado en régimen de propiedad, arrendamiento, contrato de gestión y franquicia). Otra diferencia presentada es que los hoteles independientes se preocupan más de las ventas que en la gestión de la reputación de marca, y tiene limitados procesos de gestión de eWOM (Tsou, 2019; Yan, José & Gil, 2011). Y se encuentran diferencias en la forma de abordar el eWOM entre los hoteles de marca y los que no lo son (Tsou, 2019). Vale la pena mencionar que en la región Costa Atlántica la inmensa mayoría de los hoteles son independientes, y prácticamente no hay presencia de grandes cadenas hoteleras, salvo contadas excepciones.

Más allá de lo antedicho, una de las clasificaciones más comunes es la categorización por estrellas (1 a 5 estrellas). Básicamente cuanto mejor infraestructura, e instalaciones, mejor categorización puede gestionar un alojamiento. Por ejemplo, la resolución 2023/14 de la provincia de Buenos Aires establece que los hoteles pueden estar categorizados de 1 a 5 estrellas, al igual que los apart-hoteles, mientras que las hosterías y cabañas pueden categorizarse de 1 a 3 estrellas, salvo situaciones excepcionales donde pueden recibir una estrella más. Sin embargo, los criterios de clasificación por estrellas se basan mayoritariamente en aspectos estructurales y en aspectos relacionados con las instalaciones del hotel. Más complejo es el encontrar normativas en las que aspectos como los servicios ofrecidos y la calidad de éstos sean tratados (Arcarons, Goitia & González, 2008). A esto se refiere Minazzi (2010), cuando explica que en ocasiones hay una falta de correspondencia entre la clasificación del hotel y el servicio ofrecido, en base a las expectativas del cliente. La clasificación tiene correlación con el nivel de precios de los hoteles, pero no necesariamente cumple con las expectativas del consumidor. En relación al desempeño, se ha encontrado que cuanto mayor es la categoría, mayores son niveles de desempeño que alcanzan los hoteles (Cortés, Moliner & Azorín, 2007)

Otra clasificación posible, y que está basada en la categorización en estrellas, es la realizada por segmento. Siguiendo el estudio de Zhang, Ye & Law (2011) los hoteles

se clasifican en tres tipos: hotel económico (hoteles de 1, 1,5, 2 y 2,5 estrellas), hotel de mediana escala (hotel de 3 y 3,5 estrellas) y hotel de lujo (hoteles de 4, 4,5 y 5 estrellas). Anderson & Lawrence (2014) también utilizan esta clasificación, pero agregan segmentos intermedios entre los mencionados.

Finalmente, algunos estudios hablan de hoteles que cierran en temporada baja y otros que se mantienen abiertos anualmente (Park et al., 2016; Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020; Arasli, Altinay & Arici, 2020). Esta diferenciación puede ser relevante como criterio de clasificación y apoyo a la investigación, pero la cantidad de estudios que la han tomado hasta el momento como categoría de análisis es escasa (ej. Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020).

A modo de resumen, se presentan en la Tabla 12 las diferentes clasificaciones mencionadas.

Tabla 12 – Clasificaciones de alojamientos

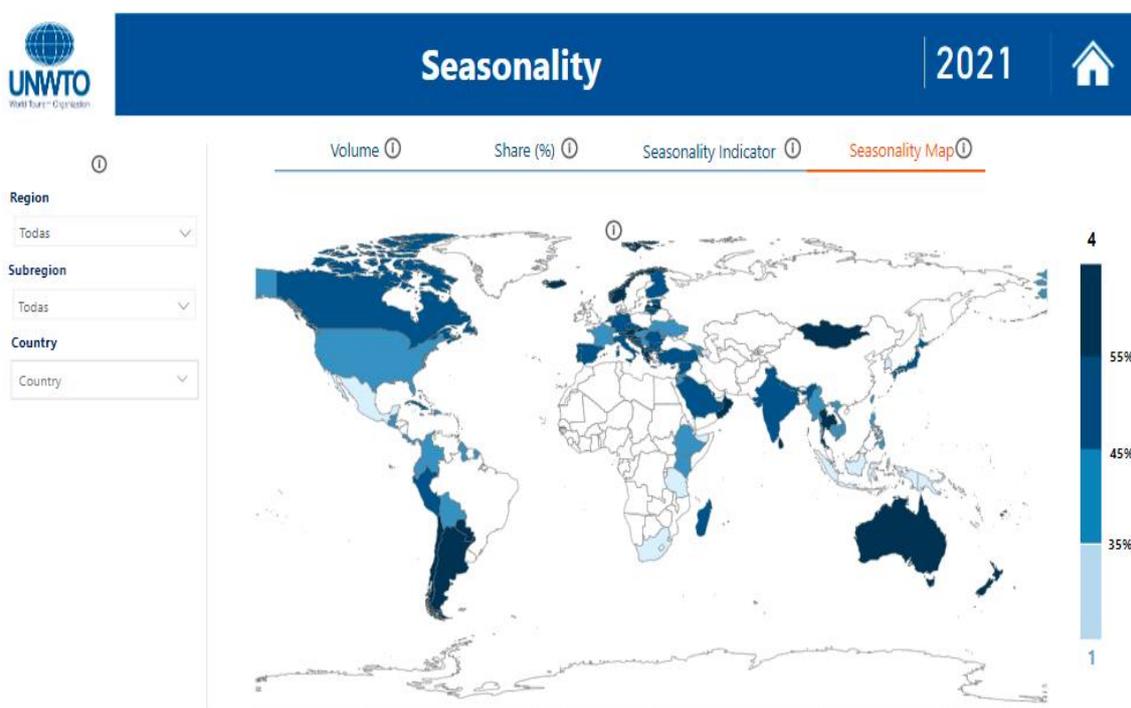
CRITERIO	CATEGORÍAS
NATURALEZA	ALOJAMIENTO HOTELERO (Hotel, Apart Hotel, Hotel Boutique, Hostería, etc.) y EXTRAHOTELERO (casas o departamentos, sin servicios complementarios)
TAMAÑO	PEQUEÑO (hasta 50 hab o 100 plazas), MEDIANO (100-300 plazas) o GRANDE (+300 plazas).
GESTIÓN	INDEPENDIENTE O PERTENCIENTE A UNA CADENA.
CATEGORIA	*, **, ***, **** y ***, o s/c, con excepciones.
SEGMENTO	ECONÓMICO, MEDIA ESCALA Y LUJO.
APERTURA	ANUAL y de TEMPORADA
OTROS	Ej. según características de la demanda.

Fuente: elaboración propia.

2.III.B. Estacionalidad

La estacionalidad en la industria del turismo hace referencia al fenómeno de las fluctuaciones de la demanda o la oferta debido a factores como las condiciones climáticas y los períodos de vacaciones escolares (BarOn, 1972; Allcock, 1989; Cooper et al., 2005; Chung, 2009, Carruteiro, 2011). Tal como se aprecia en el informe presentado por la organización mundial del turismo (UNWTO) la estacionalidad es un fenómeno que atraviesa el turismo en distintas partes del mundo, con distinta intensidad (ver gráfico 10).

Gráfico 10 – Estacionalidad en 2021 en el mundo



Fuente: UNWTO (2021)⁴

Diferentes partes del mundo tienen diferentes períodos de temporada alta. Por ejemplo, en la costa atlántica argentina la temporada alta va desde diciembre hasta marzo de cada año (Carruteiro, 2011), mientras que Jolliffe & Farnsworth (2003) reportan que en la costa atlántica de Canadá la temporada alta va de junio a septiembre. En España las distintas comunidades pueden tener dos picos de temporada alta (Ramón & Abellán, 2014), uno motivado por el turismo nacional (junio-agosto), generado por las vacaciones escolares, y otro por el turismo internacional (enero-marzo). Añaden que también ven un

⁴ Extraído de <https://www.unwto.org/tourism-data/seasonality-in-destinations>

protagonismo creciente de vacaciones de Semana Santa, como período de expansión vacacional.

Uno de los centros turísticos más importantes de nuestro país lo constituye la costa atlántica de la provincia de Buenos Aires. Estas playas argentinas “*atraen turistas de todas las provincias y de países extranjeros, que llegan cada año para disfrutar del sol y del mar. La localidad más grande y visitada, perteneciente a esta costa, es la ciudad de Mar del Plata*” (Carruteiro, 2011, p. 36). Según Mantero et al. (1997), el turismo de sol y playa es el que involucra, en el litoral atlántico bonaerense, el mayor volumen de la demanda y ocurre en la estación de verano y en el período vacacional, laboral y escolar, que se da en los meses de enero y febrero. La condición vacacional del turismo interno produce alta concentración en los meses del verano y, no pocas veces, saturación. Ese efecto estacional luego genera capacidad ociosa del equipamiento turístico durante el resto del año, aspecto que incide en el precio de los servicios en los diferentes momentos del año (Mantero et al., 1997). La Tabla 13 muestra que, en la ciudad de Mar del Plata, la demanda es 119% y 101% más alta en enero y febrero que si no hubiese estacionalidad, en base a datos de INDEC y SECTUR de 15 años. El trabajo de Carruteiro (2011), en consonancia con Mantero et al. (1997), también llega la conclusión de que la estacionalidad se da por la presencia de factores naturales (clima) como institucionales (período de vacaciones). Tanto el clima como la naturaleza permiten la explotación de múltiples opciones de turismo, determinando de esta forma la época en la que el visitante decide viajar.

Tabla 13 – Estacionalidad de la demanda en la ciudad de Mar del Plata

Cuadro XVII. TOH en MDP. Índices de Estacionalidad			
Mes	IE	Mes	IE
Enero	219,95	Julio	62,91
Febrero	201,18	Agosto	58,94
Marzo	125,85	Septiembre	58,11
Abril	76,99	Octubre	83,91
Mayo	50,42	Noviembre	112,15
Junio	41,3	Diciembre	107,83

Fuente: Carruteiro, 2011.

Como se mencionó anteriormente, la estacionalidad es el turismo un fenómeno de vital importancia, y sus efectos en los destinos y en las organizaciones son significativos. Muchos destinos turísticos de sol y playa encuentran en la estacionalidad un problema estructural que afecta la rentabilidad empresarial, social y laboral (Noguera Tur et al., 2015). Puntualmente, la estacionalidad influye en los ingresos obtenidos, el gasto y los niveles de inversión (Smeral, 2010). Tal como reportan entre otros Ramón & Abellán (2014) la estacionalidad de la actividad turística en España ha inducido graves efectos negativos sobre la rentabilidad de las empresas y sobre la calidad de los productos y servicios ofertados, sin olvidar las presiones y sobrecargas sobre el medio ambiente y las infraestructuras de los destinos turísticos. La estacionalidad afecta también la formación de precios, tal como indica Mondaca Marino et al. (2019) en su estudio de baja, media y alta temporada en Santiago de Chile, aunque encontró que el puntaje como comunicación eWOM es una variable relevante y significativa para explicar el precio de un hotel en los tres casos, a pesar de que los coeficientes tienen valores diferentes en cada temporada. Para Burugu (2014), la estacionalidad en los hoteles tiene impactos positivos y negativos, tal como se describen resumidamente en la Tabla 14. Tal vez uno de los impactos negativos más llamativos es el cierre temporal de hoteles. El hecho de que existan establecimientos que sistemáticamente abren algunos meses y no todo el año, en respuesta a la estacionalidad, se ha reportado en otras investigaciones. Por ejemplo, Page et al. (2017) realizan un análisis de casos de hoteles y restaurantes de la costa del Reino Unido y reportan que, de los 32 casos analizados, 27 indicaron abrir todo el año, mientras que 5 abren estacionalmente. Un estudio sobre la estacionalidad en las islas Baleares de España (Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020) toma una muestra de establecimientos, entre los que distingue dos grupos: establecimientos permanecen abiertos todo el año y los que solo abren en temporada media / alta, dado que el archipiélago sufre la estacionalidad turística más intensa de todos los destinos españoles. De un total de 170 entidades, 72 abren todo el año y 98 cierran temporalmente. Su estudio llega a la conclusión de que aquellos establecimientos hoteleros que pueden seguir operando durante todo el año muestran niveles más altos de eficiencia. Los hoteles que abren todo el año gestionan mejor su consumo de insumos que los que cierran parte del año. Burugu (2014) reporta que los hoteleros consideran que el cierre temporal del hotel

tiene un impacto negativo en los ingresos y hasta puede afectar la calidad, ya que causa la discontinuidad del servicio (lo cual es una práctica rara en los hoteles calificados a nivel mundial y también socavaba la justificación y los criterios de calificación del hotel), provoca la insatisfacción de los clientes, en particular de los leales que tienen una visita planificada al destino y el hotel que frecuentan está cerrado; conduce a que cortar o reducir los suministros, lo que interrumpe las cadenas de suministro y afecta la atraktividad del destino, incluso para los inversores actuales y potenciales de varios sectores (Burugu, 2014).

Tabla 14 - Impactos negativos y positivos de la estacionalidad en hoteles

Impactos positivos	Impactos negativos
Exclusividad	Insatisfacción del turista
Desarrollo del turismo doméstico	Cierre de hoteles, pérdida de ingresos, compromiso de las cadenas de proveedores, compromiso de calidad
Posibilidad de agregar valor al producto/experiencia	Depreciación de las instalaciones Empleados: inestabilidad y despidos

Fuente: adaptado de Burugu (2014)

El trabajo antedicho sostiene que, si bien los impactos negativos son mayores que los positivos, es justo señalar que en algunos casos los cierres permiten a los gerentes establecer récords de desempeño, por ejemplo, a través de las renovaciones y/o remodelaciones realizadas durante el cierre. Como resultado, logran generar impresiones duraderas para los clientes, así como una imagen positiva de los hoteles y mayor número de no clientes a través de la publicidad de boca en boca. En lo que respecta a la estacionalidad en las distintas categorías hoteleras, se ha comprobado cómo los hoteles de 5 estrellas españoles han conseguido mejores resultados en la desestacionalización de su actividad, especialmente motivado por el comportamiento del turismo nacional. El

mayor problema de estacionalidad lo registran los hoteles de inferior categoría, y en concreto los de 3 estrellas (Ramón & Abellán, 2014).

Las estrategias que pueden adoptar los gobiernos para hacer frente a la estacionalidad son diversas. Por su parte, y enfocándose especialmente en la problemática de la estacionalidad en Mar del Plata, Mantero et al. (1997) mencionan que el turismo de mar y playa, característica de la temporada estival de la ciudad, satura la capacidad y difiere o excluye la consideración de otras alternativas turísticas. En cambio, recomiendan la modalidad de turismo periódico urbano, cuya gradual conformación permitiría caracterizar los breves tiempos intensos entre temporadas. En particular sugieren en la página 90:

- Reivindicar e instalar el fin de semana como oportunidad turística y recreativa accesible.
- Institucionalizar el fin de semana breve intenso en meses carentes de fin de semana largo.
- En meses con fin de semana largo institucionalizar el día plus que incrementa la estadía.
- Operar en segmentos del mercado en función de productos específicos en fin de semana breve de los diferentes meses.
- En fines de semana largo operar simultáneamente en productos básicos y productos específicos en función de la diversidad de segmentos sociales.

En similar línea, Carruitero (2011) recomienda diferentes medidas sobre la demanda y sobre la oferta, con fines de desestacionalizar el turismo, aunque su foco de acción también está puesto principalmente en la función pública. Sus recomendaciones son:

A) Medidas sobre la demanda para desestacionalizar el turismo:

- Intensificar la promoción del destino durante los meses de menor demanda
- Subsidiar la demanda durante el período de baja demanda.
- Identificación de nuevos segmentos de mercado.

B) Medidas sobre la oferta para desestacionalizar el turismo:

- Diversificar la oferta del destino.

- Reducir las cargas fiscales de los establecimientos turísticos.
- Incrementar los servicios complementarios.

Por su parte, la investigación de Ramón & Abellán (2014) recomienda como estrategias principales contra la estacionalidad el escalonamiento y fraccionamiento de las vacaciones escolares, así como también favorecer puentes y flexibilizar las vacaciones laborales. Esto se puede impulsar únicamente desde el estado, por ello el papel de las administraciones públicas, sobre todo locales, en la coordinación y sensibilización en este aspecto es pieza fundamental.

Además del gobierno, los hoteles -y las organizaciones en general- también pueden responder de forma diferente ante este fenómeno. La literatura menciona que la respuesta de la industria del turismo a las variaciones estacionales de la demanda determina en gran medida la productividad y la eficiencia del sector en general y de los hoteles en particular (Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020). Jolliffe & Farnsworth (2003) reconocen que no hay una única estrategia ante la estacionalidad: proponen un continuo desde "aceptar la estacionalidad" hasta "desafiar la estacionalidad". Para cada caso teorizan diferentes prácticas de recursos humanos en las áreas de reclutamiento, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación. Y mencionan la posibilidad de que otros factores, como la gestión familiar (algo muy presente en los hoteles de la costa argentina), respalden los esfuerzos de los gerentes hoteleros para "desafiar" la estacionalidad. La importancia de la posición activa de los empresarios del sector es fundamental, facilitando la apertura y ampliación de horarios de toda la oferta turística y de ocio que formen parte de los productos a desarrollar (Ramón & Abellán, 2014). Otra de las recomendaciones es que los agentes comercializadores favorezcan la creación de paquetes especiales para la promoción de estos productos, dando importancia a mejorar los canales de información al consumidor final, que en su mayor parte organiza el viaje de forma individual (Ramón & Abellán, 2014). La respuesta del sector hotelero a las fluctuaciones de la demanda se centra no solo en optimizar los niveles de ocupación y capacidad, sino también en la gestión de insumos (Park et al., 2016). Los hoteleros tienen que decidir entre extender las temporadas de turismo o cerrar durante las temporadas bajas, para seguir siendo rentables y alcanzar el punto de equilibrio (Koenig y Bischoff, 2005). Alternativamente, dado que las variaciones en la demanda hacen que sea poco práctico para los hoteles sostener todos suministros anuales,

los gerentes a menudo se ven obligados a moderar los suministros (Allcock, 1994). Un estudio sobre eficiencia energética en hoteles en Grecia (Farrou, Kolokotroni & Santamouris, 2016) recomienda distintas estrategias a hoteles que abren todo el año, respecto de aquellos que sólo lo hacen estacionalmente. La respuesta adoptada tiene que ver con la actitud de la gerencia. En este sentido, la tesis de Burugu (2014), centrada en hoteles de la costa de Kenya, reporta que tanto los gerentes hoteleros como los inversores acordaron que el cierre anual de los hoteles se había convertido en una norma para los hoteles de la costa. A pesar de las afirmaciones de que dicho cierre era evitable, los inversionistas insistieron en implementar políticas de cierre anual, particularmente durante las temporadas bajas. Se dijo que el cierre se implementó a pesar del conocimiento de alternativas rentables para contrarrestar la estacionalidad en los hoteles. Koenig-Lewis & Bischoff (2010) también analizaron las actitudes de la gerencia hotelera frente al desempeño estacional alto y bajo. Fueron identificadas tres actitudes/gestiones: en primer lugar, la denominada de 'viajeros gratuitos', para aquellos hoteleros que no tomaron medidas para atraer visitantes fuera de la temporada alta porque prefieren tener un período tranquilo para decoración, renovación, descanso y vacaciones; en segundo lugar denominan “emprendedores de estilo de vida” a aquellos hoteleros inactivos que ya tiene una demanda adecuada, por lo tanto, no debe tener ningún descanso; y escépticos para aquellos gerentes que cuestionan la efectividad de cualquier acción y no pueden permitirse el lujo de arriesgar publicidad o promociones adicionales.

Tal vez uno de los aspectos operativos y estratégicos más afectados por la estacionalidad es la gestión del personal, ya que los conocimientos, las habilidades y las experiencias del equipo distinguen a una organización hotelera de otra. Gallego (2005) sostiene que la determinación de la plantilla del personal del hotel debe considerar como aspecto fundamental la estacionalidad: conocer la fluctuación de clientes a lo largo del día, semanas y meses. La gerencia debe diseñar una plantilla base considerando índices de actividad obtenidos de los datos históricos o de previsiones razonables (Gallego, 2005). Varias investigaciones sostienen que el desempeño del personal de temporada, al igual que el de sus colegas permanentes es un activo fundamental para el éxito de la organización hotelera (Arasli, Altinay & Arici, 2020). Alananzeh, Mahmoud & Ahmed (2015) sostienen que el empleo se ve afectado directa y claramente por la estacionalidad: la demanda irregular u ocasional de mano de obra afecta la retención, el desarrollo, la

pérdida de habilidades, la capacitación y las oportunidades de carrera de los empleados. Esto generalmente tiene malos reflejos en el compromiso, la salud y la satisfacción del cliente y de los empleados (Alananzeh, Mahmoud & Ahmed, 2015). El factor más significativo que distingue al liderazgo de empleados estacionales de los demás modelos, es su total concentración en los empleados de temporada y su toque emocional, que anima al empleado de temporada a volver (Arasli, Altinay & Arici, 2020). Alananzeh, Mahmoud & Ahmed (2015) recomiendan como estrategias para manejar el personal en contextos de alta estacionalidad las siguientes:

- Mejorar el sistema salarial en el hotel y la equidad en la distribución de incentivos, para aumentar la lealtad de los trabajadores en el hotel.
- Ofrecer un sistema de capacitación en temporada baja para permitir que el personal esté listo para la temporada alta.
- Atraer trabajadores bien capacitados para reducir la presión sobre el personal en alta estacionalidad a fin de mantener servicios de alta calidad
- Implementar políticas especiales para atender a sus huéspedes en temporada alta.
- Liberar el estrés y la presión de su personal para evitar errores y falta de comunicación entre el personal.
- Seguir un plan de desarrollo continuo en el sistema de reservas en el departamento de recepción para permitir que su personal realice mejor su trabajo.

3. METODOLOGÍA

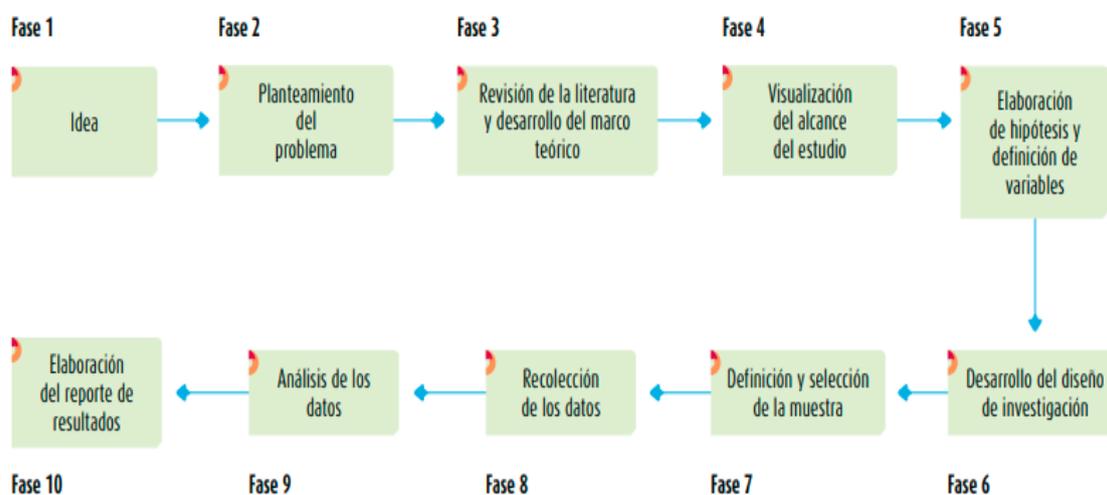
3.I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.I.A. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se procesarán los datos obtenidos mediante diferentes técnicas cuantitativas para analizar las posibles relaciones estadísticamente significativas entre las variables de estudio, a fin de testear las hipótesis.

El proceso cuantitativo tiene diversas fases, desde la idea hasta el reporte de los resultados. El planteamiento del problema lleva a la revisión de la literatura para la elaboración del marco teórico. Posteriormente se establece el alcance, las hipótesis y variables. Seguidamente se diseña la investigación, se identifica y se selecciona la muestra, para luego proceder a la recolección de los datos. Finalmente se analizan los mismos y se elaboran los reportes y conclusiones (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014)

Gráfico 11 – Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio (2014)

Si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

3.I.B. Sobre la literatura revisada

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación en cuestión. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en el mundo miles de artículos en revistas académicas y periódicos, libros y otras clases de materiales sobre las diferentes áreas del conocimiento (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014)

Para la revisión bibliográfica y la elaboración del marco teórico se recopilaron artículos relacionados con eWOM y su gestión (management) en hoteles, y sobre teorías del comportamiento, en bases de Google scholar, Academia.edu, Proquest, Dialnet y Researchgate.net. Se priorizan aquellos que ya han sido citados, y aquellos que son de autores con experiencia y/o publicaciones en revistas especializadas del tema. La gran mayoría son artículos escritos en idioma inglés.

En relación a la antigüedad de las publicaciones se observa en la Tabla 14 un adecuado equilibrio entre publicaciones de diversa data, algunas clásicas y de mayor antigüedad, y otras actualizadas, que presentan los últimos avances al momento. La mayoría de los artículos datan de 2014 a la fecha, lo que muestra que la investigación sobre eWOM se ha desarrollado fuertemente en la última década, en consonancia con lo indicado por Rodríguez-Orejuela, Osorio-Andrade & Peláez-Muñoz (2020).

Tabla 15 – Revisión de literatura: antigüedad

Año de publicación	Cantidad	%
2018-2021	54	32%
2014-2017	56	33%
2010-2013	22	13%
2000-2010	22	13%
1960-2000	14	8%
Total	168	100%

Fuente: elaboración propia

Asimismo, de ellas el 79% corresponde a artículos de revistas científicas, 8% a libros, 4% a tesis doctorales y el restante 9% a estadísticas oficiales, conferencias y otras publicaciones.

De los artículos, la gran mayoría corresponde a revistas indexadas en SCOPUS. Las revistas principales relacionadas con la temática de esta investigación se detallan a continuación: Tourism Management, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Journal of travel research, Journal of marketing Research, Cornell Hospitality Quarterly, MIS Quarterly.

Por último, en cuanto al origen geográfico, la mayor parte de las publicaciones son de origen europeo y norteamericano, aunque también se incluyen en menor medida publicaciones originadas en Asia, África y Latinoamérica tal como puede observarse en el capítulo Bibliografía.

3.I.C. Hipótesis

La revisión de literatura menciona respuestas diferentes del turismo a la estacionalidad (Jolliffe & Farnsworth, 2003; Koenig-Lewis & Bischoff, 2010; Carruteiro, 2011; Ramón & Abellán, 2014) así como la existencia de establecimientos que hacen cierres temporales (Burugu, 2014; Farrou, Kolokotroni & Santamouris, 2016; Page et al., 2017; Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020). Por otra parte, se señalan diferencias operativas generadas por la estacionalidad (Gallego, 2005; Burugu, 2014; Farrou, Kolokotroni & Santamouris, 2016; Arasli, Altinay & Arici, 2020) que afectan el desempeño de los establecimientos (Smeral, 2010; Noguera Tur et al., 2015; Park et al., 2016), teniendo aquellas organizaciones que operan todo el año mejor eficiencia (Park et al., 2016; Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020). Considerando que los alojamientos que abren todo el año pueden tener mayor volumen de reservas y mejor gestión de sus recursos, establecemos la primera hipótesis:

H1a: Los hoteles que cierran en temporada baja tienen peor desempeño en volumen de eWOM, respecto de aquellos que abren todo el año, para las diferentes categorías de hotel.

Con equivalente lógica, pero considerando la capacidad de la gestión de la imagen en línea (Van Noort & Willemsen, 2012; Barreda & Bilgihan; 2013; Dens, De Pelsmacker & Purnawirawan, 2015; Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015) y el potencial deterioro y limitaciones que pueden provenir de la estacionalidad (Smeral, 2010), se establece la siguiente hipótesis:

H1b: Los hoteles que cierran en temporada baja tienen peor puntaje promedio de eWOM que aquellos hoteles que abren todo el año, para las diferentes categorías de hotel.

La literatura deja en claro que responder a las reseñas es una estrategia fundamental en la industria hotelera (Litvin & Hoffman, 2012; Schuckert Liu & Law, 2015; Xie et al; 2016; Slivar & Bayer; 2017; Perez-Aranda, Olea y Arán; 2017; Xie, So & Wang; 2017, entre otros). También se ha encontrado que los gerentes responden con mayor frecuencia a los comentarios positivos que a los negativos (Liu & Park, 2015; Kwok & Xie, 2016; Xie et al., 2016). Considerando que el hotel que se mantiene abierto

puede responder comentarios durante todo el año, y con estrategias más refinadas por el mayor tiempo y recursos disponibles, establecemos las siguientes hipótesis:

H2a: El efecto en desempeño (cantidad de reseñas) de responder a comentarios, y de responder a más comentarios positivos que negativos, es mayor en hoteles anuales que en los de temporada.

H2b: El efecto en desempeño (puntaje) de responder a comentarios y de responder a más comentarios positivos que negativos, es mayor en hoteles anuales que en los de temporada.

Pocos estudios han explorado las influencias relacionadas con las plataformas en eWOM (Bore et al., 2017). La literatura señala diferencias de motivaciones (Bronner & de Hoog, 2011; Munar & Jacobsen, 2014) y de puntuación (Mellinas-Cánovas, 2015; Yan, 2016) según el canal utilizado. Por ello, establecemos la siguiente hipótesis:

H3: Los hoteles que cierran en temporada baja tienen desempeño diferente en la OTA local (despegar.com) que en la internacional (booking.com).

Como se mencionó, las escalas de medición pueden variar entre plataformas (Mellinas-Cánovas, 2015). Por otro lado, la confianza en las comunicaciones eWOM es un aspecto clave tanto para clientes (Salvi, Cantallops & Cardona, 2013; Sparks, So & Bradley, 2016; Lo & Yao, 2019; Sijoria, Mukherjee & Datta, 2019) como para empresarios (Berne-Manero, Iglesias & Ciobanu, 2015; Aureli & Supino, 2017). Sin embargo, la falta de precisión en algunas OTA sobre la mecánica de cálculo del puntaje, y la información confusa publicada en algunos casos (por ejemplo “puntaje basado en n comentarios”, donde n es menor al total de comentarios del hotel), nos llevan a establecer la siguiente hipótesis que a su vez sirve para validar la fiabilidad del uso de la información extraída de las plataformas.

H4: El puntaje indicado por la plataforma es igual al promedio efectivo de los puntajes individuales de los huéspedes.

El último objetivo de la tesis tiene que ver con explicar el comportamiento gerencial. Con este fin se definió un modelo basado en el modelo general de aceptación tecnológica TAM (Davis, 1989), por ser el más extensamente utilizado para los estudios del área (Law, Leung & Chan, 2019), con elementos del eWIP (Berné-Manero, Ciobanu, & Pedraja-Iglesias, 2020), el cual toma en cuenta las características del eWOM, y se

incorpora adicionalmente el efecto del tipo de hotel (temporada vs anual). Las hipótesis relativas se desarrollan a continuación.

El modelo eWIP muestra un efecto positivo y significativo de las características del eWOM hacia los motivos globales para utilizar eWOM que tienen los gerentes hoteleros. Por ello, es esperable que dicho constructo tenga un efecto significativo en la utilidad percibida del eWOM. Por ello se establecen:

H5a: “Las características del eWOM (Credibilidad, Autenticidad y Calidad) tienen una influencia directa positiva en la utilidad percibida del eWOM de los gerentes hoteleros.”

Por otro lado, es esperable que los hoteles que abren todo el año y por tanto cuentan con personal trabajando todo el año, sean más eficientes y tengan mayor facilidad para gestionar el eWOM que los que cierran parte del año (Park et al., 2016; Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020; Arasli, Altinay & Arici, 2020). Por otro lado, también es esperable que el tipo de apertura no afecte a la utilidad percibida ni a la actitud, ya que no habría razón para no les resulte de utilidad el eWOM a ambos tipos de hoteles, y que tengan una actitud hacia su gestión en igual sentido. Por ello se establecen:

H5b: “El tipo de apertura de un hotel (con o sin cierre en temporada baja) tiene una influencia positiva y directa en la facilidad del hotel para gestionar eWOM”

Las siguientes hipótesis surgen del modelo TAM general (Davis, 1989), pero aplicadas a la gestión de eWOM por parte de los hoteles:

H5c: “La utilidad percibida del eWOM por parte de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la intención de utilización del eWOM”.

H5d: “La utilidad percibida del eWOM por parte de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la actitud hacia el uso de eWOM”.

H5e: “La facilidad de uso del eWOM por parte de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la actitud hacia el uso de eWOM”.

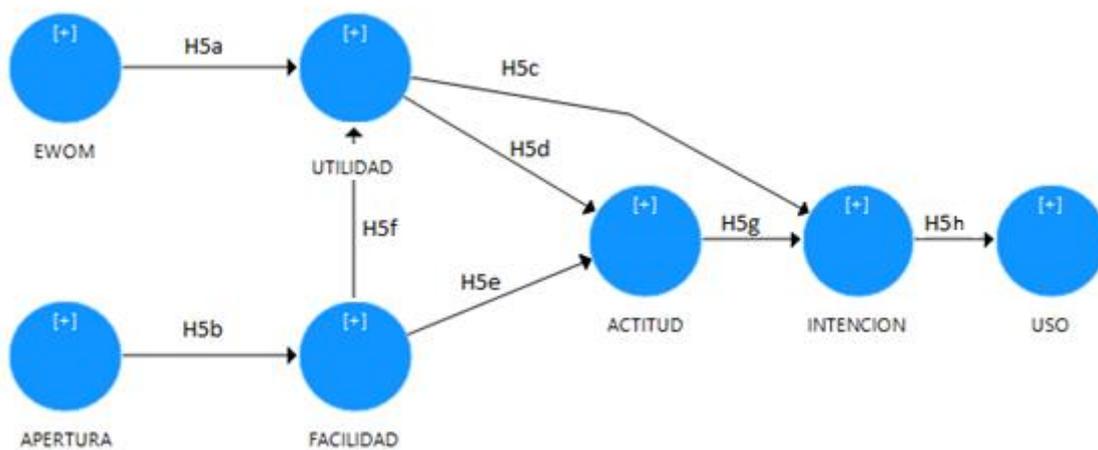
H5f: “La facilidad de uso del eWOM por parte de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la utilidad percibida del eWOM”.

H5g: “La actitud hacia el eWOM por parte de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la intención de utilización del eWOM”.

H5h: “La intención de uso del eWOM por parte de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en el uso o desempeño en la gestión del eWOM”.

El siguiente gráfico presenta de forma esquemática los diferentes constructos y las relaciones propuestas.

Gráfico 12 - Modelo propuesto de aceptación y uso de eWOM



Fuente: elaboración propia

3.II. PRIMERA PARTE: HIPÓTESIS H1 A H4

3.II.A. H1 a H4: fuentes de información

Para las hipótesis H1 a H4 se trabajó con información secundaria extraída de las agencias de turismo online (despegar.com, booking.com y expedia.com). Se conformó una base de datos en formato .csv con los diferentes registros de cada reseña. El gráfico 13 a continuación especifica los elementos de la reseña.

Gráfico 13 – Elementos de una reseña



Fuente: ejemplo extraído de Booking.com

Para cada registro individual se cuenta con información del hotel (localidad, categoría, puntuación general, cantidad total de comentarios) y de la reseña (usuario, fecha, puntaje/valencia, y si tiene respuesta gerencial o no).

La información de hoteles y aparts de la región costa atlántica en el período julio 2018 a marzo 2020 comprendió 33042 reseñas en booking.com, 9279 en despegar y 908 en expedia.com.

La unidad de análisis en la primera sección del trabajo es el alojamiento hotelero, tal como se describe en la sección 2.III.A, sólo que para simplificar en adelante se lo denominará simplemente “hotel”. En base a las reseñas extraídas, se generó una tabla de

información agregada por hotel. De ese modo, cada registro de la base es un hotel, y para cada hotel se cuenta con la información de nombre, cantidad total de reseñas, puntaje general, categoría, localidad y la cantidad de respuestas a reseñas, entre otros datos. La información es de corte transversal.

3.II.B. H1 a H4: muestra y población

La población está compuesta por los alojamientos hoteleros de la costa atlántica, lo cual incluye las siguientes localidades: Mar del Plata, Villa Gesell, Mar de las Pampas, Pinamar, San Bernardo, San Clemente del Tuyú, Cariló, Necochea, Ostende, Mar de Ajó, Valeria del Mar, Santa Teresita, Las Gaviotas, Santa Clara del Mar, Miramar, Sierra de los Padres, Costa del Este, Quequén, La Lucila del Mar, Mar Chiquita, Camet Norte, Chapadmalal, Centinela del Mar, Mar Azul, Aguas Verdes y Costa Azul.

La primera parte del estudio se realiza en base a las reseñas que los huéspedes dejan en las OTA. Considerando que booking.com es la agencia con mayor presencia en la región de estudio (en la cual se espera encontrar los hoteles de temporada), la población la conforman los hoteles presentes en la misma para todas las ciudades de la región Costa Atlántica. Se extrajo el 100% de las reseñas para todos los hoteles mencionados y, en base a dichos registros, se armó la base de datos de alojamientos. La población de estudio está dada por la totalidad de alojamientos hoteleros con presencia en booking.com.

La Tabla 16 resume la cantidad de hoteles por partido, localidad y categoría. Los partidos con mayor volumen de alojamientos son General Pueyrredón, Villa Gesell, Pinamar y Costa, entre los cuales acumulan el 87% de la oferta publicada en Booking.com en la región y período estudiado. Se denota un importante número de alojamientos que no tienen indicación de su categorización en la OTA. Dentro de los alojamientos que indican su categoría, los de mayor presencia son los de 2 y 3 estrellas. En cambio, la presencia de hoteles 5* no llega al 2%, estando la mayoría de ellos en Mar del Plata⁵.

⁵ Tal vez por la historia misma de la ciudad, ya que como señala Benseny (2011, p. 68): “*Así nace Mar del Plata, que merced a la llegada del Ferrocarril del Sur en 1886 y la inauguración del Bristol Hotel en 1888, se consolida en los albores del siglo XX como el primer balneario argentino, fruto de la necesidad de construir una ciudad balnearia alejada de Buenos Aires, donde se pudiera realizar una vida social intensa y exclusiva para el grupo elitista y dominante de la economía y política nacional.*”

Tabla 16 – Alojamientos: base de datos extraída de Booking.com

CANTIDAD DE HOTELES	CATEGORIA						TOTAL	%
	s/c	1*	2*	3*	4*	5*		
PARTIDO/CIUDAD	s/c	1*	2*	3*	4*	5*	TOTAL	%
GRAL. PUEYRREDON	14	5	23	22	4	4	72	27%
Chapadmalal						1	1	
Mar del Plata	14	5	23	22	4	3	71	
VILLA GESELL	37	2	12	9	5		65	25%
Las Gaviotas	7						7	
Mar Azul	1						1	
Mar de las Pampas	14				2		16	
Villa Gesell	15	2	12	9	3		41	
PINAMAR	24	1	5	11	8	1	50	19%
Cariló	5			1	6		12	
Ostende	4		1	4			9	
Pinamar	11	1	3	6		1	22	
Valeria del Mar	4		1		2		7	
COSTA	17	4	9	9	4		43	16%
Aguas Verdes	1						1	
Costa Azul	1						1	
Costa del Este	1				1		2	
Mar de Ajó	5	1	1		1		8	
San Bernardo	5		4	4	1		14	
San Clemente del Tuyú	2	3	3	3	1		12	
Santa Teresita	2		1	2			5	
NECOCHEA	4		6	1	1		12	5%
Necochea	4		6	1	1		12	
Bahía Blanca	5			4	2		11	4%
Bahía Blanca	5			4	2		11	
MAR CHIQUITA	4		2				6	2%
Mar Chiquita	2						2	
Santa Clara del Mar	2		2				4	
OTRO	3			2			5	2%
Miramar				2			2	
Monte Hermoso	1						1	
Quequén	2						2	
TOTAL	108	12	57	58	24	5	264	

Fuente: elaboración propia en base a Booking.com

A su vez, podemos ver la distribución de las reseñas por partido, localidad y categoría. Los partidos con mayor volumen de reseñas coinciden con aquellos donde hay

mayor volumen de hoteles, pero en este caso, General Pueyrredón acumula en sí mismo casi la mitad de las reseñas de toda la región, tal como se observa en la Tabla 17.

Tabla 17 – Reseñas: base de datos extraída de Booking.com

CANTIDAD DE RESEÑAS	CATEGORIA						TOTAL	%
	PARTIDO/CIUDAD	s/c	1*	2*	3*	4*		
GRAL. PUEYRRREDON	885	567	2870	8445	1619	1540	15926	48%
Chapadmalal						31	31	
Mar del Plata	885	567	2870	8445	1619	1509	15895	
VILLA GESELL	2042	25	878	1462	468		4875	15%
Las Gaviotas	408						408	
Mar Azul	21						21	
Mar de las Pampas	618				122		740	
Villa Gesell	995	25	878	1462	346		3706	
PINAMAR	2047	23	308	1048	1315	34	4775	14%
Cariló	798			36	1182		2016	
Ostende	115		45	440			600	
Pinamar	875	23	217	572		34	1721	
Valeria del Mar	259		46		133		438	
COSTA	552	318	1095	1477	757		4199	13%
Aguas Verdes	19						19	
Costa Azul	11						11	
Costa del Este	27				178		205	
Mar de Ajó	155	17	4		64		240	
San Bernardo	137		544	430	151		1262	
San Clemente del Tuyú	17	301	204	396	364		1282	
Santa Teresita	186		343	651			1180	
NECOCHEA	520		482	5	247		1254	4%
Necochea	520		482	5	247		1254	
Bahía Blanca	488			644	651		1783	5%
Bahía Blanca	488			644	651		1783	
MAR CHIQUITA	75		21				96	0%
Mar Chiquita	38						38	
Santa Clara del Mar	37		21				58	
OTRO	11			123			134	0%
Miramar				123			123	
Monte Hermoso	5						5	
Quequén	6						6	
TOTAL	6620	933	5654	13204	5057	1574	33042	

Fuente: elaboración propia en base a Booking.com

A fin de poder estudiar el tipo de apertura de los 264 hoteles que tienen presencia en las ciudades de la región, se procedió a contactarlos a través de un llamado telefónico. A continuación, se presenta en la Tabla 18 la información técnica correspondiente.

Tabla 18 – Características de la muestra e información técnica

Población	Hoteles de la Costa Argentina en Booking.com
Fuente	Booking.com
Margen de error	5%
Muestreo	Al azar
Fecha de realización	Enero-Marzo 2021 y refuerzo en julio 2021
Técnica	Entrevista telefónica
Contacto	Recepcionistas del hotel
Tamaño de población	264
Tamaño objetivo de la muestra	157

Fuente: elaboración propia

El tamaño de la muestra se calculó en base a la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$Tamaño\ de\ la\ Muestra = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

donde N es el tamaño de la población, e el margen de error, z la puntuación z según nivel de confianza, y p la probabilidad de éxito ($p=0,5$).

Para realizar las entrevistas se buscó individualmente el número de teléfono de los hoteles en google.com y se consultó si el hotel hacía un cierre en temporada baja (tipo de hotel al que se denominará “H.TEMP”), o si también abrían habitualmente durante los meses de temporada baja (“H.ANUAL”). Se consiguió respuesta telefónica de 207 hoteles con presencia en la OTA de referencia y se confirmó que el 39% de ellos realiza sistemáticamente un cierre temporal en temporada baja. El resumen de las respuestas se puede ver en la Tabla 18.

Este resultado implica un nivel de confianza del 95% y, consecuentemente, un margen de error resultante del 3,2%. Ver Tabla 19.

Tabla 19 - Cantidad de hoteles según apertura por ciudad

CIUDAD	TIP_H		TOTAL
	H.TEMP Recuento	H.ANUAL Recuento	
Mar del Plata	17	42	59
Villa Gesell	19	13	32
Pinamar	12	6	18
Mar de las Pampas	2	11	13
Cariló	0	12	12
Bahía Blanca	0	9	9
Necochea	3	6	9
San Clemente del Tuyú	7	2	9
Ostende	5	2	7
San Bernardo	4	3	7
Las Gaviotas	3	3	6
Mar de Ajó	2	3	5
Santa Teresita	3	2	5
Santa Clara del Mar	0	4	4
Valeria del Mar	2	2	4
Costa del Este	0	2	2
Mar Chiquita	1	1	2
Chapadmalal	0	1	1
Costa Azul	0	1	1
Miramar	0	1	1
Monte Hermoso	0	1	1
TOTAL	80	127	207

Fuente: elaboración propia en base a los datos de las entrevistas y los datos de Booking.com

Se realizó una prueba t-student para verificar si había diferencias estadísticamente significativas en la distribución de hoteles anuales y de temporada en las ciudades indicadas, y el resultado arrojó un estadístico t de -0,963 lo que implica un p-valor de 0,342, lo cual al 95% de nivel de confianza implica que no se rechaza H_0 y por tanto no se encuentran diferencias significativas en la distribución por localidad.

La distribución geográfica y la categorización de los 207 casos guarda relación con la población de 264 hoteles, tal como muestra la Tabla 20. Estos datos muestran la existencia de diferentes tipos de hoteles según el criterio de apertura del establecimiento

al público. Esta situación se probará igualmente a través de los estadísticos que se aplicarán para contrastar las **hipótesis H1 a H4**.

Tabla 20 – Partido y categoría de los hoteles de la muestra

PARTIDO	S/C	1*	2*	3*	4*	5*	Total
GRAL. PUEYRREDON	12	4	16	20	4	4	60
VILLA GESELL	30		9	7	5		51
PINAMAR	19	1	3	9	8	1	41
COSTA	12	2	6	6	3		29
NECOCHEA	4		3	1	1		9
BAHIA BLANCA	4			3	2		9
MAR CHIQUITA	4		2				6
OTRO	1			1			2
Total	86	7	39	47	23	5	207

Fuente: elaboración propia.

3.II.C. H1 a H4: técnicas empleadas

La descripción de los grupos se realiza a través del análisis de estadísticos básicos. Para las primeras cuatro hipótesis se trabajó con estimaciones a partir de modelos de regresión lineal múltiple, revisando en cada caso la significancia por ANOVA y los p-valores de cada una de las variables del modelo. Cabe destacar que en estos modelos el objetivo no es maximizar el poder predictivo, sino verificar si las variables independientes tienen asociaciones estadísticamente significativas con las variables dependientes respectivas.

La regresión lineal simple, tal cual explica Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio (2014) es un modelo estadístico para estimar el grado de asociación de una variable con otra. Está asociado con el coeficiente r de Pearson. Brinda la oportunidad de predecir las puntuaciones de una variable a partir de las puntuaciones de la otra variable. Por su parte, con más de una variable independiente se utiliza regresión lineal múltiple. El objetivo en este caso es evaluar la asociación de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente, así como predecir el valor de la variable dependiente con una o más variables independientes. Se trata de una extensión de la regresión lineal. Cuando las independientes son nominales u ordinales se convierten en variables “dummy”⁶. Los autores definen también al análisis de la varianza o ANOVA como una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. El análisis de varianza se hace con la prueba t-Student si se trata de dos grupos, mientras que el análisis de varianza unidireccional se usa para tres, cuatro o más grupos (aunque con dos grupos se puede utilizar también).

Cuando la hipótesis se refiere a una diferencia entre grupos, la hipótesis de investigación se enfrenta a la hipótesis nula, que propone que los grupos no difieren significativamente. Cuando se modelizan dichas hipótesis mediante funciones de

⁶ Una variable dummy puede tener valor 1 o 0, y se construye asignándole valor 1 cuando la variable a la cual hacer referencia tiene el valor esperado para la dummy, y 0 si no es así. Por ejemplo, se podría convertir a la variable nominal “sexo” en una dummy asignándole a la misma el valor 0 para “masculino” y 1 para femenino. En el caso de variables ordinales, también se puede hacer algo parecido, tal como es el caso de la variable “cantidad de estrellas” en este estudio: puede tomar valores de 0 a 5 estrellas, por lo cual se pueden construir en base a ella una dummy que tome el valor 1 si el hotel es de 5 estrellas y si no lo es, otra dummy que tome el valor 1 si el hotel es de 4 estrellas y 0 si no lo es, y así sucesivamente para cada uno de los valores.

regresión múltiple, se presentan dos o más variables independientes y una variable dependiente. Cuando se aplica para dicho modelo el análisis de varianza unidireccional se produce un valor conocido como F o razón F, que se basa en una distribución muestral, conocida como distribución F, la cual es otro miembro de la familia de distribuciones muestrales. La razón F compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre los grupos que se comparan y variaciones dentro de los grupos. Un valor F significativo implica que los grupos difieren entre sí en sus promedios, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. Básicamente en test-F se usa para testar hipótesis conjuntas, es decir, con múltiples coeficientes, mientras que un test-t se usa para un solo coeficiente, que podría ser el caso de testear solo dos grupos.

En otras palabras, el valor F evalúa la capacidad explicativa que tiene un grupo de variables independientes sobre la variación de la variable dependiente. El resultado de su cálculo se compara con el valor crítico de una distribución F de Snedecor con el nivel de confianza asignado para el test. Es un test a una sola cola.

$$F = \frac{\frac{SCR}{k}}{\frac{SCE}{n - k - 1}}$$

Donde:

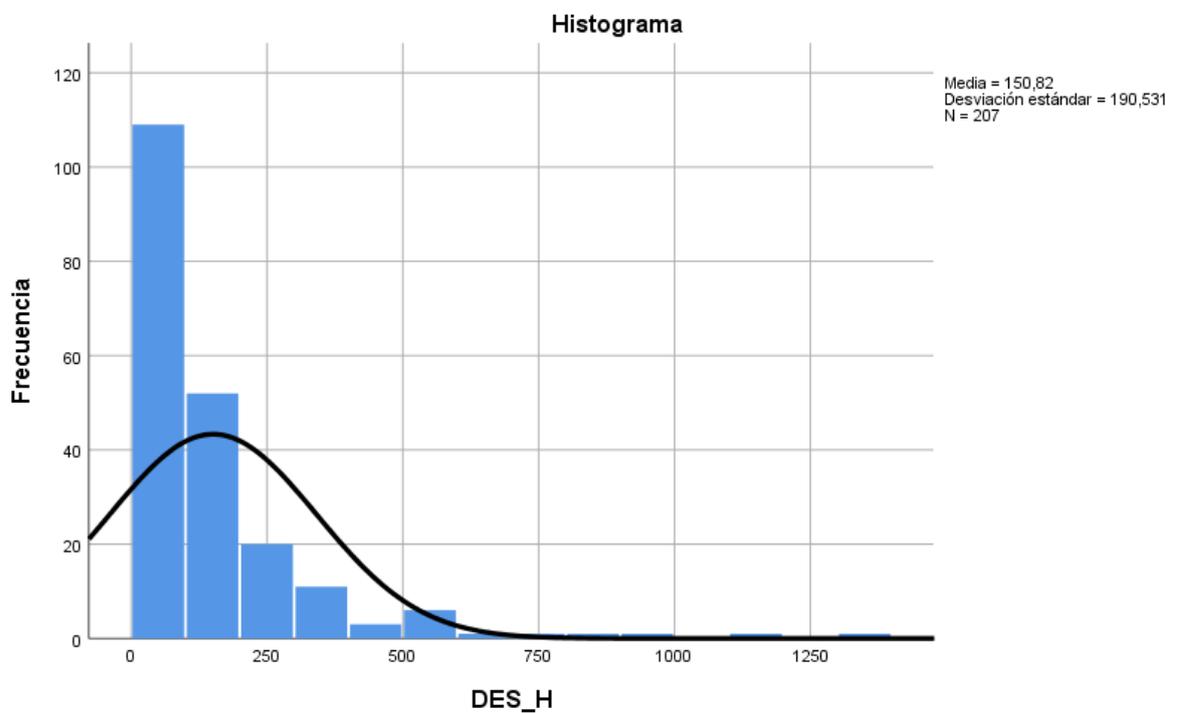
- SCR = Suma de cuadrados de la regresión
- SCE = Suma de cuadrados de los residuos
- N = Número total de observaciones en la muestra
- K = Grados de libertad

3.II.D. H1 a H4: descripción de variables

Para la **H1a** (*los hoteles que cierran en temporada baja tienen peor desempeño en volumen de eWOM, respecto de aquellos que abren todo el año, para las diferentes categorías de hotel*), la variable dependiente es el desempeño:

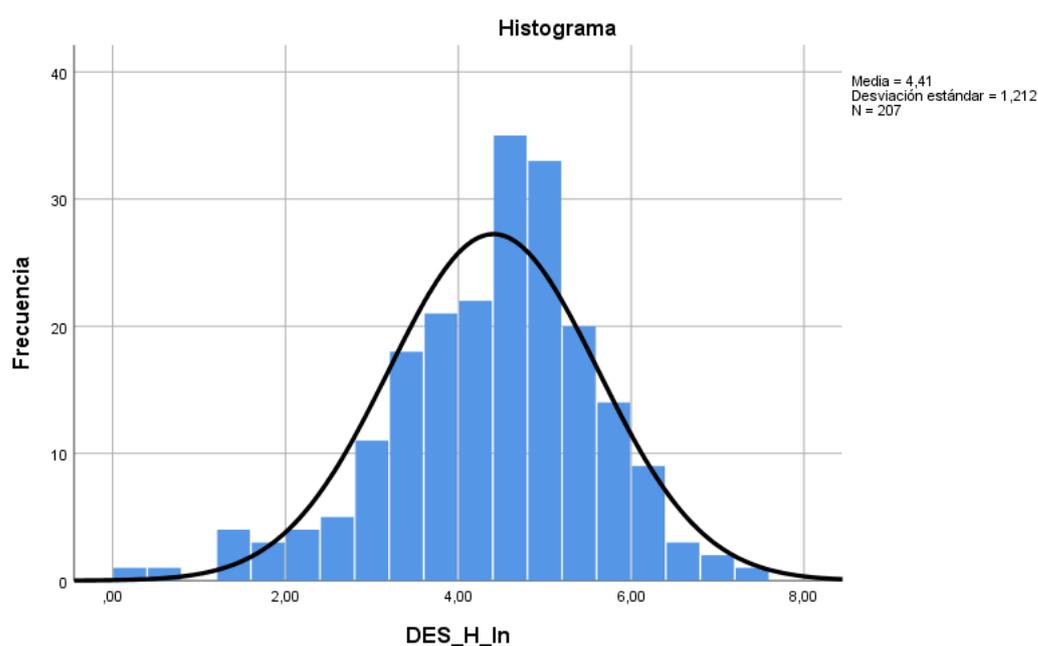
DES_H - Desempeño: variable continua que representa la cantidad de reseñas las cuales están asociadas a la cantidad de reservas (Ghose & Ipeirotis, 2006; Ye, Law & Gu, 2009; Ye et al., 2011; Ögüt & Onur-Taş, 2012). La distribución de esta variable se muestra en el Gráfico 13. Tal como se observa en el gráfico, la distribución de la variable resulta claramente asimétrica, por lo que se procedió a realizar una transformación logarítmica de la misma: $\ln(\text{DES}_H)$. El Gráfico 14 muestra la distribución de la variable transformada, significativamente más simétrica.

Gráfico 14 – Distribución de DES_H



Fuente: elaboración propia. Eje x = cantidad de reseñas

Gráfico 15 - Distribución de $\ln(DES_H)$



Fuente: elaboración propia. Eje x = logaritmo natural de la cantidad de reseñas

Por su parte, las variables independientes son el tipo de hotel, la categoría del hotel y la antigüedad del hotel en la plataforma, tal como se presenta a continuación.

- TIP_H - Tipo de hotel (independiente): variable dummy (o ficticia) que toma valor de 1 si el hotel es de apertura anual o 0 si hace cierre en temporada baja.
- CAT_H - Categoría del hotel (de control): variable ordinal que captura la cantidad de estrellas. Esta variable se utiliza prácticamente en toda la literatura, ya que la cantidad de estrellas está asociada a la capacidad (habitaciones), nivel de inversión (servicios), cantidad de personal y niveles de ingreso y gasto. Básicamente, a más estrellas, mayor tamaño del hotel y mayor volumen de negocio. Dado que puede tomar 6 valores (5 categorías más los no categorizados), se utilizarían 5 dummies para estimar un modelo más flexible. Por ejemplo, CAT_D1 toma valor 1 si el hotel es de una estrella y 0 si no lo es, y equivalente lógica se utiliza para las dummies CAT_D2, CAT_D3, CAT_D4 y CAT_D5 respectivamente para los hoteles de 2, 3, 4 y 5 estrellas. También se compararán los resultados con otro modelo donde se utilizará CAT_H como variable ordinal.

- ANT_H - Antigüedad en la plataforma (de control): variable continua que indica la cantidad de meses desde el primer comentario en la plataforma. Tomará valores entre 1 a 24 meses, de acuerdo a los límites de booking.com, que elimina comentarios posteriores a 24 meses de antigüedad. Para simplificar el análisis, se la dividirá 4 semestres: +18meses, 12-18 meses, 6 -12 meses y 0-6 meses. Dado que serían 4 opciones, se crearán 3 variables dummy (ANT_4, ANT_3 y ANT_2), siendo ANT_4 la variable representante de una mayor antigüedad.
- LOC_H -localización del hotel (de control): variable dummy construida en función al partido donde está ubicado geográficamente el alojamiento. Considerando que la mayoría de los hoteles se distribuye en 4 partidos (General Pueyrredón -Mar del Plata-, Villa Gesell, Pinamar y Costa) se pueden tener 5 opciones (la quinta es “Otros”), se toma General Pueyrredón como base y se crean 4 dummies (LOC_1 para Pinamar, LOC_2 para Villa Gesell, LOC_3 para Costa y LOC_4 para el resto)

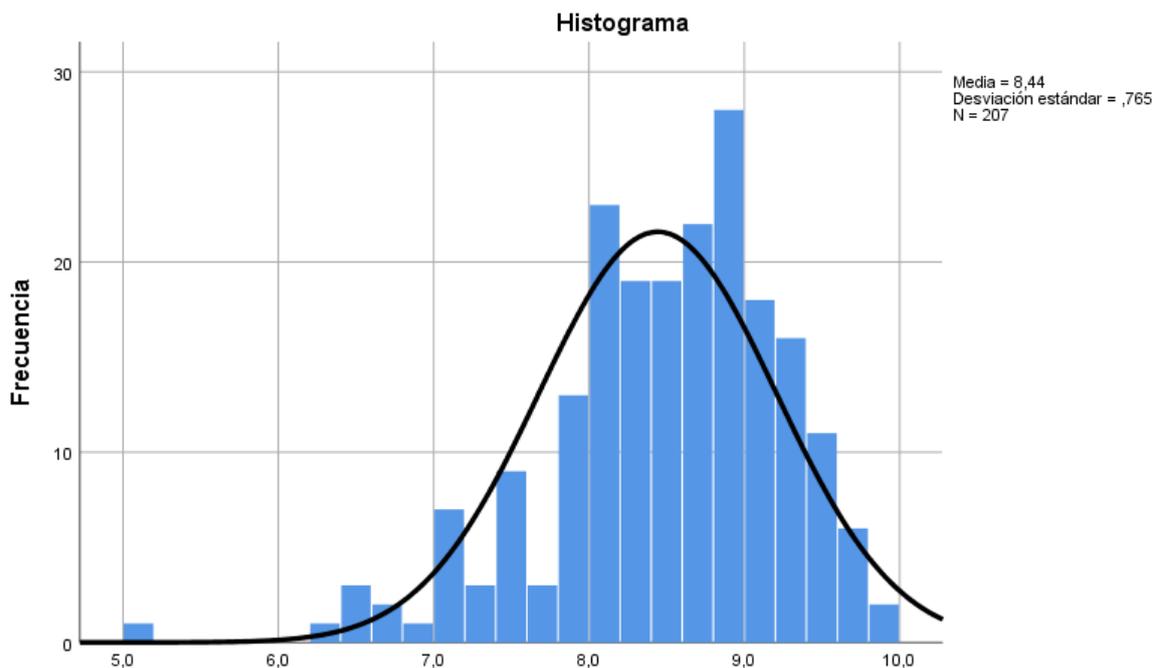
$$\ln(DES_i^H) = \beta_0 + \beta_1 TIP_i^H + \sum_{j=2}^6 x_{1j} CAT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^4 x_{2j} ANT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^5 x_{3j} LOC_{i,j}^H + \mu_i \quad (1)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

Para contrastar la **H1b** (*los hoteles que cierran en temporada baja tienen peor puntaje promedio de eWOM que aquellos hoteles que abren todo el año, para las diferentes categorías de hotel*), donde se pretende investigar la variante del puntaje medio, la variable dependiente sería entonces:

- DES_P. Desempeño en puntaje: (dependiente): variable continua que captura el puntaje promedio del hotel (Nakamura & Oomiya, 2020)

Gráfico 16 - Distribución de DES_P



Fuente: elaboración propia. Eje x = puntaje general del alojamiento

La distribución de DES_P se ajusta a una distribución normal, por lo que se decidió utilizarla a nivel. De este modo, la función de regresión poblacional a estimar se presenta en la ecuación siguiente:

$$DES_i^P = \beta_0 + \beta_1 TIP_i^H + \sum_{j=2}^6 x_{1j} CAT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^4 x_{2j} ANT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^5 x_{3j} LOC_{i,j}^H + \mu_i \quad (2)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

Las variables independientes y las variables de control son las mismas que las utilizadas para el contraste de la H1a.

Para la **hipótesis H2a** (*el efecto en desempeño (cantidad de reseñas) de responder a comentarios, y de responder a más comentarios positivos que negativos, es mayor en hoteles anuales que en los de temporada*), relacionada con el desempeño de aquellos que responden, las variables serían las anteriormente indicadas (DES_H como dependiente y TIP_H, CAT_H, ANT_H, LOC_H como independientes), agregando al modelo dos

variables más, si el hotel responde a comentarios (RES_H), y si responde más a comentarios positivos que negativos (RES_P).

- RES_H: si el hotel responde o no a comentarios (dummy). Toma el valor 1 si tiene respuestas, y 0 si no las tiene.
- RES_P: si el hotel responde más a comentarios positivos que negativos (dummy). Toma el valor 1 si tiene mayoría de respuestas positivas, y 0 en caso contrario. Tomando el modelo de Net Promoter score (NPS), el umbral utilizado para tomar un comentario como positivo es 8,50.

$$DES_i^H = \beta_0 + \beta_1 TIP_i^H + \sum_{j=2}^6 x_{1j} CAT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^4 x_{2j} ANT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^5 x_{3j} LOC_{i,j}^H + \beta_2 RES_i^H + \beta_3 RES_i^P + \mu_i \quad (3)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

Para la **hipótesis H2b** (*el efecto en desempeño (puntaje) de responder a comentarios, y de responder a más comentarios positivos que negativos, es mayor en hoteles anuales que en los de temporada*) se toman las mismas variables que para H2a, pero utilizando como dependiente DES_P, es decir el desempeño en puntaje. Así, el modelo matemático de la hipótesis se representa en la ecuación siguiente:

$$DES_i^P = \beta_0 + \beta_1 TIP_i^H + \sum_{j=2}^6 x_{1j} CAT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^4 x_{2j} ANT_{i,j}^H + \sum_{j=2}^5 x_{3j} LOC_{i,j}^H + \beta_2 RES_i^H + \beta_3 RES_i^P + \mu_i \quad (4)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

Para la hipótesis **H3a y H3b** (*los hoteles que cierran en temporada baja tienen desempeño diferente en la OTA local que en la internacional*), relacionadas con las plataformas, se procedió de la siguiente manera. Para el mismo período de tiempo (jul-18 a jul-20) y región, booking.com es la plataforma con mayor volumen de eWOM (30.042 reseñas), seguido por despegar.com (9.279 reseñas) y expedia.com (908 reseñas).

Se decidió descartar el uso de expedia.com dado el bajo número de comentarios en relación a las otras dos plataformas.

Las variables definidas fueron:

- Desempeño en volumen: se estableció DES_HPL (desempeño en volumen en OTA local despegar.com) como variable independiente continua que captura la cantidad de reseñas que el alojamiento tiene en despegar.com para el período de tiempo de estudio, y DES_HPI (desempeño en volumen de booking.com OTA internacional) como variable dependiente continua, que análogamente captura la cantidad de reseñas que el mismo alojamiento tiene en booking.com.
- Desempeño en valencia: se estableció DES_PPL (desempeño en puntaje en OTA local despegar.com) como variable independiente continua que captura la cantidad de reseñas que el alojamiento tiene en despegar.com para el período de tiempo de estudio, y DES_PPI (desempeño en puntaje de booking.com OTA internacional) como variable dependiente continua, que análogamente captura la cantidad de reseñas que el mismo alojamiento tiene en booking.com.

El primer inconveniente encontrado para armar la base de datos para estas hipótesis fue que no todos los hoteles tenían el mismo nombre entre plataformas. Inicialmente se encontraron 43 coincidencias exactas, de las cuales se descartaron 5 porque eran nombres iguales, pero de diferentes localidades. A continuación, se realizó un minucioso proceso manual de asociación (revisando nombre, localidad y dirección) y se hallaron otros 28 hoteles coincidentes, totalizando así 66 hoteles que publican tanto en despegar.com (agencia local) y en booking.com (agencia internacional), y se realizó la comparación.

El hecho de que los hoteles no tengan exactamente el mismo nombre entre agencias da indicios de una mala gestión de eWOM. A modo de ejemplo, se enuncian algunas de las diferencias encontradas:

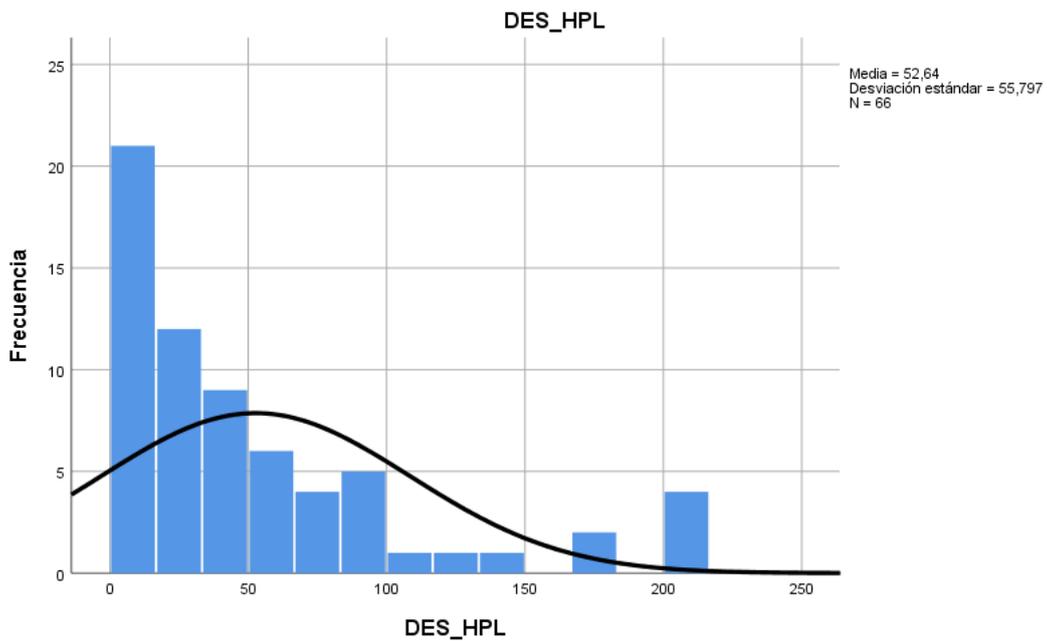
- 1) Palabras agregadas: en una plataforma un determinado hotel figuraba como “hotel Ejemplo” y en la otra como “hotel ejemplo y spa” o como “hotel ejemplo internacional”, o como “Gran hotel Ejemplo”.

- 2) Orden invertido: En una plataforma figuraba como “hotel ejemplo” y en la otra como “ejemplo hotel”
- 3) Tipología diferente: en una plataforma un determinado hotel figuraba como “hotel Ejemplo” y en otra como “apart hotel ejemplo”.

Si bien no fue uno de los hoteles que coincidía en ambas plataformas, en el proceso de revisión se identificó un hotel que estaba publicado dos veces en despegar.com, con nombres similares, pero diferente volumen y valencia de eWOM.

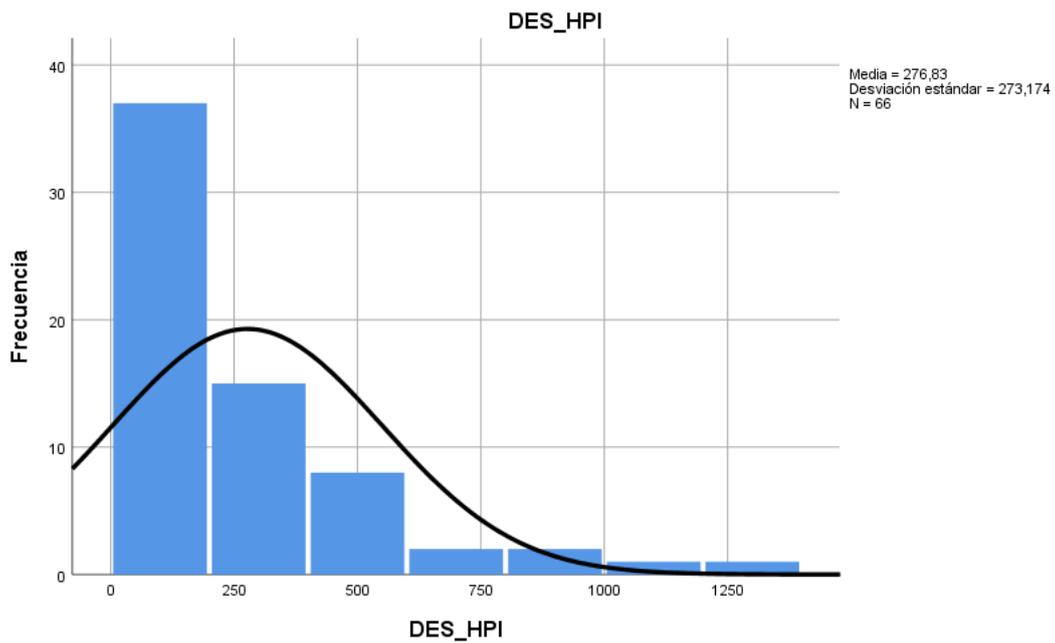
Las distribuciones de DES_HPL y DES_HPI son similares entre sí tal como se observa en los gráficos 16 y 17 respectivamente.

Gráfico 17 - Distribución de DES_HPL



Fuente: elaboración propia. Eje x = cantidad de reseñas

Gráfico 18 – Distribución de DES_HPI



Fuente: elaboración propia. Eje x = cantidad de reseñas

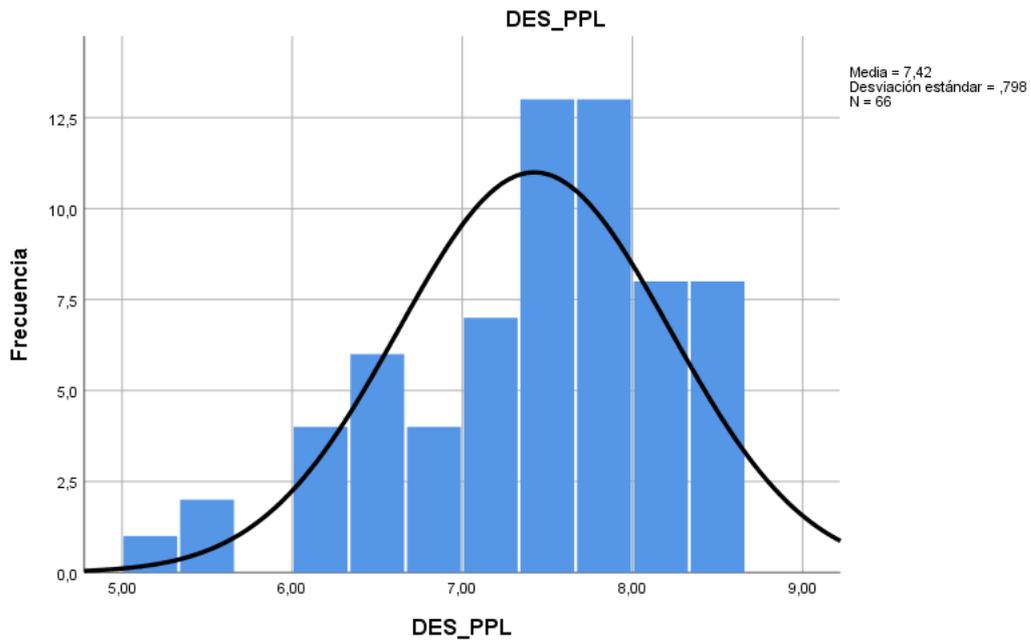
La hipótesis **H3a** queda entonces planteada matemáticamente como:

$$DES_i^{HPI} = \beta_0 + \beta_1 DES_i^{HPL} + \mu_i \quad (5)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

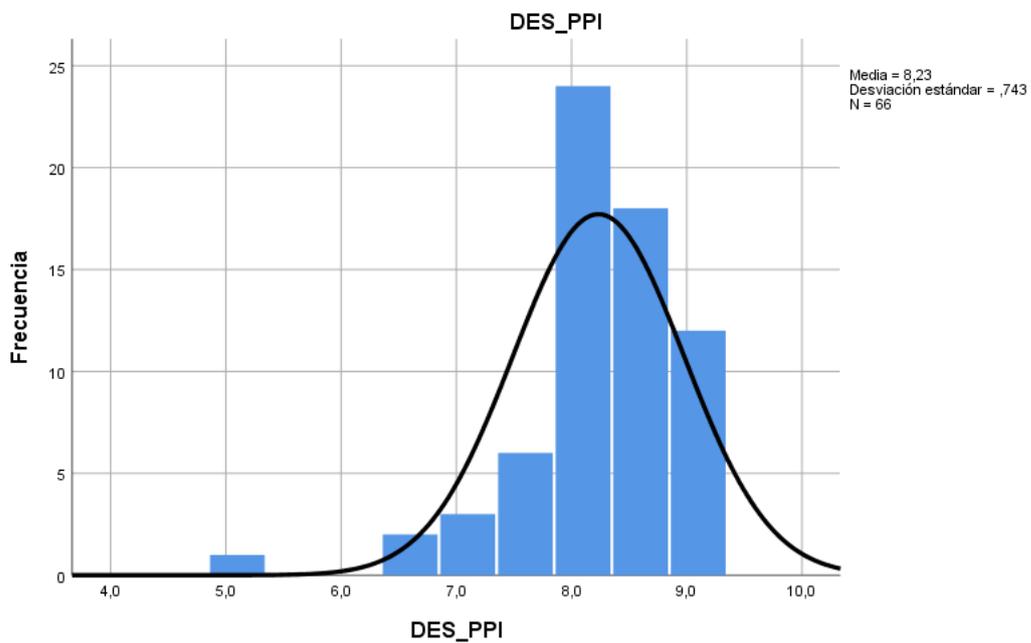
En el caso del desempeño en puntaje, las distribuciones también tienen similitud. Esto puede observarse en los Gráficos 18 y 19.

Gráfico 19 – Distribución de DES_PPL



Fuente: elaboración propia. Eje x = puntaje

Gráfico 20 - Distribución de DES_PPI



Fuente: elaboración propia. Eje x = puntaje

El modelo matemático para la **hipótesis H3b** queda planteado de la siguiente manera:

$$DES_i^{PPI} = \beta_0 + \beta_1 DES_i^{PPL} + \mu_i \quad (6)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

Para las hipótesis **H4a y H4b** (*El puntaje indicado por la plataforma es igual al promedio efectivo de los puntajes individuales de los huéspedes*) se comparará el puntaje promedio indicado por la plataforma para un hotel (P_GEN, variable continua, independiente) con el puntaje que surge de promediar individualmente las valoraciones de los huéspedes (P_IND, variable continua, dependiente). El modelo matemático es equivalente para ambas hipótesis, mientras que lo que cambian es que la medición se hace en Booking.com (H4a) o en Despegar.com (H4b).

$$P_i^{IND} = \beta_0 + \beta_1 P_i^{GEN} + \mu_i \quad (7)$$

donde i corresponde al i -ésimo hotel en la muestra.

Todos los modelos presentados en esta sección se validan mediante un Test-F en tabla ANOVA. Los coeficientes se consideran significativos si los p-valores son menores a 0,05 (95% de nivel de confianza). En todos los casos se revisa que no haya problemas de multicolinealidad (VIF<10).

3.III. SEGUNDA PARTE: HIPÓTESIS H5

3.III.A. H5: fuentes de información primaria

Para las hipótesis relacionadas con los modelos de comportamiento (H5) se utilizó información primaria recabada a través de un cuestionario dirigido a gerentes hoteleros.

Se diseñó el cuestionario en Google forms y se distribuyó desde noviembre 2021 hasta febrero 2022 por email, Whatsapp y Facebook, según los datos que se fueron consiguiendo de cada hotel.

El instrumento utilizado inicia solicitando algunos datos generales del hotel y del gerente (Nombre del hotel, Ciudad, Sexo del gerente, Edad del gerente, Tipo de apertura anual o de temporada), y una pregunta para verificar si toman o no en cuenta el eWOM en alguna parte del proceso de toma de decisiones: ante la respuesta “SI”, se dirigían a las preguntas 1 a 34 de la Tabla 20, y en caso de responder “NO”, se dirigían a las preguntas 35 a 40 respectivas. Cada uno de los ítems se responde a través de una escala de Likert de 11 puntos, de 0 (muy en desacuerdo) a 10 (muy de acuerdo).

Tabla 21 – Elementos del cuestionario

Indicador	ID	Pregunta
UTIL1	1	1. Gestionar el EWOM permite innovar y desarrollar nuevos productos / servicios
UTIL2	2	2. <i>Gestionar el EWOM permite mejorar los productos / servicios actuales</i>
UTIL3	3	3. Gestionar el EWOM permite proporcionar ganancias para la organización.
UTIL4	4	4. <i>Gestionar el EWOM permite mejorar la relación con los clientes.</i>
UTIL5	5	5. <i>Gestionar el EWOM permite fidelizar a los clientes</i>
UTIL6	6	6. <i>Gestionar el EWOM adquirir nuevos clientes</i>
UTIL7	7	7. Gestionar el EWOM permite promover la participación de los clientes en línea
UTIL8	8	8. Gestionar el EWOM permite generar una mayor satisfacción para los clientes
UTIL9	9	9. <i>Se debe gestionar el EWOM porque la opinión del cliente es importante para nosotros</i>
UTIL10	10	10. <i>Se debe gestionar el EWOM porque la competencia lo hace</i>
EQUAL1	11	1. Considero que el eWOM brinda información de excelencia
EQUAL2	12	2. Considero que el eWOM proporciona la información que la empresa necesita
EQUAL3	13	3. Considero que el eWOM proporciona información muy actual
EQUAL4	14	4. <i>Considero que el eWOM proporciona información muy útil</i>
ECRED1	15	5. <i>Creo que los clientes que brindan información de eWOM son reales</i>
ECRED2	16	6. <i>Creo que la información de eWOM que ofrecen los clientes es genuina</i>
ECRED3	17	7. <i>Creo que la información eWOM de los clientes es completamente confiable</i>

EAUTO1	18	8. <i>Creo que es importante que los clientes que ofrecen información eWOM tengan experiencia en alojamiento de hotel</i>
EAUTO2	19	9. <i>Creo que las opiniones de los clientes existentes son mucho más importantes que las opiniones de clientes potenciales</i>
EAUTO3	20	10. <i>La mayoría de las opiniones online influyen en mi estilo de gestión.</i>
EAUTO4	21	11. <i>La mayoría de opiniones online me hacen pensar en mi toma de decisiones en el hotel.</i>
EAUTO5	22	12. <i>La mayoría de opiniones online influyen en mis decisiones de gestión.</i>
M_ACTI1	23	1. Creo que usar eWOM es muy bueno para mi hotel
M_ACTI2	24	2. Creo que usar eWOM facilita la obtención de mejores resultados
M_ACTI3	25	3. Tengo una opinión muy positiva sobre el uso de eWOM
FACIL1	26	4. El uso de eWOM es muy fácil para nosotros
INTEN1	27	1. Planeo seguir usando eWOM para tomar decisiones de gestión
INTEN2	28	2. Mi intención es seguir utilizando eWOM para mejorar la oferta de servicios hoteleros
INTEN3	29	3. Definitivamente seguiré usando eWOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro.
DESEM1	30	4. Se implementan muchos cambios en mi hotel como resultado de las quejas recibidas en línea
DESEM2	31	5. Muchos de los cambios implementados en mi hotel surgen de *sugerencias* en línea
DESEM3	32	6. Se implementan muchos cambios en mi hotel como resultado de las *reseñas* en línea
DESEM4	33	7. Mi hotel implementa muchos cambios basados en las *evaluaciones* de nuestros servicios que hacen los clientes
DESEM5	34	8. El uso de eWOM es extremadamente útil en el proceso de toma de decisiones del hotel
NOGES1	35	1. No gestionamos eWOM porque no alcanza el tiempo para leer las opiniones de todos los clientes
NOGES2	36	2. No gestionamos eWOM porque el riesgo de realizar cambios en la gestión es demasiado grande.
NOGES3	37	3. No gestionamos eWOM porque requiere un esfuerzo físico e intelectual considerable
NOGES4	38	4. No gestionamos eWOM porque requiere altos costos financieros
NOGES5	39	5. No gestionamos eWOM porque no consideramos que nos proporcionaría ganancias.
NOGES6	40	6. No gestionamos eWOM porque es difícil complacer a todos los clientes.

Fuente: elaboración propia. Tras un proceso de purificación ($\lambda < 0,7$) los ítems marcados en cursiva se excluyeron del modelo.

3.III.B. H5: muestra y población

Previo a la distribución se armó una base de datos, extrayendo manualmente la información publicada en los portales de las secretarías de turismo de los distintos partidos que conforman la región costa atlántica. La base de datos construida alcanzó 721 alojamientos con mail, y teléfono (en la mayoría de los casos), la cual se considera que conforma una muy buena aproximación a la población de hoteles, hosterías y aparts de la región. En algunos casos, adicionalmente se obtuvo la URL de la respectiva web del hotel y/o página de Facebook.

En estudios del comportamiento gerencial es esperable que la tasa de respuesta sea baja ya que la población objetivo es personal con alto nivel de responsabilidad y compromiso. Para incrementar la confianza y la tasa de respuesta, se grabó un video breve explicando la propuesta. El video se envió acompañando el primer envío del cuestionario. Asimismo, se distribuyó a través de asociaciones hoteleras de la región (FEHGRA y AHT). Después de recibir cada respuesta se envió al alojamiento respectivo un agradecimiento por mail y se lo registró en la base de datos, para evitar solicitar repetida colaboración a un hotel que ya hubiera colaborado.

En cuanto al horizonte temporal, el cuestionario fue distribuido desde noviembre 2021 hasta febrero 2022. Se realizaron periódicos envíos por email a toda la base, con refuerzo contactos por whatsapp, mensajes por Facebook y llamados telefónicos.

Aproximadamente un 10% de los emails resultaron direcciones desactualizadas, según se visualizó en los mensajes recibidos de error por parte de los servidores (dominio inactivo, casilla llena, o simplemente dirección incorrecta). También se observó que algunas direcciones eran de dominios no específicos del hotel (ej. yahoo.com / Hotmail.com / Gmail.com). Se observó también que algunos hoteles tenían configuradas respuestas automáticas en sus direcciones de correo, y se destaca que uno de los hoteles tenía configurado como respuesta el listado con los valores de las habitaciones para el verano 2019, es decir, tres años desactualizado.

Se obtuvieron 120 respuestas, es decir, 16,6% de la base disponible, tasa superior a la reportada en otros estudios similares: del 11% (Brettel et al., 2012), del 13,4% (Berné-Manero, Ciobanu, & Pedraja-Iglesias, 2020) y del 14% (Torres, 2012).

A continuación, se detallan las características demográficas de la muestra. En cuanto a sexo, la distribución de las respuestas fue equitativa, siendo la mitad de los gerentes que respondieron varones y la otra mitad mujeres. En cuanto a las edades de los gerentes, el segmento de mayor frecuencia fue el de 31 a 45 años (38%) seguido por el de 46 a 60 años (28%). En cuanto a la categorización, los segmentos de mayor frecuencia fueron de 3 estrellas (32%) y 2 estrellas (28%). No hubo respuesta de hoteles de 5 estrellas, lo cual condice con la escasa presencia de este tipo de hoteles en la región. Conviene aclarar, pues, que en este caso probablemente la muestra esté inclinada hacia hoteles pequeños. En cuanto al esquema de apertura, 68 de ellos (56%) indicaron hacer un cierre sistemático en temporada baja.

Las respuestas dan cuenta de presencia de los hoteles distribuidos en toda la región, según se observa en la Tabla 22.

Tabla 22 – Distribución geográfica (partido) de las respuestas

PARTIDO	RESPUESTAS	% de total
COSTA	21	18%
PINAMAR	32	27%
VILLA GESELL	29	24%
MAR CHIQUITA	2	2%
GRAL. PUEYRREDON	32	27%
NECOCHEA	4	3%
TOTAL	120	100%

Fuente: elaboración propia

Aproximadamente uno de cada cuatro indicó no tomar en cuenta el eWOM en el proceso de toma de decisiones. Las principales razones indicadas como justificación a dicha decisión fueron la falta de tiempo para leer todas las reseñas (42%), seguido por la dificultad de complacer a todos los clientes (39%) y la creencia de que dicha gestión no aportará ganancias (32%).

En cuanto a la cantidad de casos recomendada para implementar PLS (Partial Least Squares por sus siglas en inglés, o Mínimos Cuadrados Parciales) de forma estadísticamente consistente, Martínez-Ávila & Fierro-Moreno (2018) citan a Marcoulides & Saunders (2006) quienes determinan ese número en función de las relaciones del modelo estructural, tal como se puede apreciar en la Tabla 22.

Tabla 23 – Mínimo de Observaciones en PLS-SEM

Número mínimo de observaciones de la muestra	Número de relaciones en el modelo estructural
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

Fuente: Marcoulides & Saunders (2006)

Dado que el modelo propuesto cuenta con 8 relaciones entre constructos, el mínimo recomendado de casos a utilizar sería 84, umbral superado en la muestra obtenida. Independientemente de lo antedicho, conviene tomar los resultados con cautela dado que el tamaño de la muestra podría considerarse un poco escaso.

3.III.C. H5: técnicas empleadas

Para el último grupo de hipótesis relacionadas con el comportamiento, se trabajará con un modelo de ecuaciones estructurales utilizando técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

“La PLS-SEM emergió como una técnica para analizar las complejas relaciones entre variables latentes que permiten explicar los datos observados y el análisis predictivo como elemento relevante en la investigación científica. El enfoque PLS fue desarrollado para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento. Los procedimientos matemáticos y estadísticos son rigurosos y robustos; pero el modelo matemático es flexible, en el sentido de que no establece premisas rigurosas en la distribución de los datos, en la escala de medición, ni en el tamaño de la muestra” (Martínez-Ávila & Fierro-Moreno, 2018, p. 5). Según los mencionados autores, si el objetivo clave es la predicción de constructos, es recomendable hacer uso de esta técnica.

Partiendo de la revisión de literatura, se definió un modelo basado en el modelo general de aceptación tecnológica TAM (Davis, 1989), por ser uno de los modelos más utilizados para explicar el uso de nuevas tecnologías, además de haberse probado para diversos ámbitos. Además, se le incorporan elementos del eWIP (Berné-Manero, Ciobanu, & Pedraja-Iglesias, 2020), por tomar en cuenta las características del eWOM. Adicionalmente se incorpora como variable externa de contexto el efecto del tipo de hotel (temporada vs anual), que es particular y relevante a este estudio.

La información en bruto de los cuestionarios se exportó desde Google forms en formato compatible con Ms. Excel a fin de organizar la información para el procesamiento de los datos. Para los cálculos estadísticos relacionados con PLS se utilizó el software SmartPLS 3.3.

La validez y fiabilidad del modelo de medida incluye varios pasos (Martínez-Ávila & Fierro-Moreno, 2018). En primer lugar, se revisó la confiabilidad interna de los constructos por Alfa de Cronbach ($>,7$), confiabilidad compuesta ($>,7$). Asimismo, la validez convergente a través de la Varianza media extraída o AVE ($>,5$) de acuerdo a lo que recomienda la teoría (Nunnally, 1994). Los indicadores con cargas factoriales menores a 0,707 fueron descartados, según recomiendan Carmines & Zeller (1979). Para

la detección de posibles problemas de colinealidad, se verificó que el índice VIF fuese menor a 10 (Myers & Myers, 1990) para los diferentes ítems.

El alfa de Cronbach *“es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Generalmente, un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach”* (Oviedo & Campo-Arias, 2005, p. 575).

El uso del coeficiente de confiabilidad compuesta (CR) se recomienda para evaluar la confiabilidad por consistencia interna. Fue ideado para modelos de medida congénicos y superar la limitación del coeficiente alfa de Cronbach, el cual requiere ítems tau-equivalentes. Valores entre .70 y .79 en el CR reflejan niveles de confiabilidad aceptables por consistencia interna, indicando que estaría sin error al menos el 70 % de la varianza de las mediciones o puntuaciones empíricas en el test. Asimismo, valores entre .80 y .89 son considerados buenos, y aquellos mayores o iguales que .90, excelentes (Cho & Kim, 2015).

Luego se revisó la validez discriminante, donde se comprobó la validez de los constructos (criterio de Fornell-Larcker). También se realizaron pruebas adicionales mediante análisis de las cargas cruzadas y de la ratio Heterotrait-Monotrait HTMT (Martínez-Ávila & Fierro-Moreno, 2018).

La Varianza Media Extraída (AVE) indica en qué medida la varianza del constructo es explicada a través de los indicadores elegidos (Fornell & Larcker, 1981). La AVE *“deberá ser mayor o igual a 0,50 y proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación con la cantidad de varianza debida al error de medida; esto significa que cada constructo o variable explica al menos el 50% de la varianza de los indicadores”* (Martínez-Ávila & Fierro-Moreno, 2018, p. 18)

La proporción HTMT es la media de las correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos (correlación HT, del inglés Heterotrait-Heteromethod), en relación con el promedio de las correlaciones de indicadores dentro del mismo constructo

(correlaciones MT, del inglés Monotrait-Heteromethod). Si las correlaciones monotrait-heteromethod (correlaciones entre los indicadores que miden el mismo constructo) son mayores que las heterotrait-heteromethod (correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos) habrá validez discriminante. Así, se recomienda que la ratio HTMT esté por debajo de uno (Martínez-Ávila & Fierro-Moreno, 2018) o de .90 (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) para demostrar adecuada validez discriminante.

Por otro lado, para la valoración del modelo estructural se realiza un proceso de bootstrapping⁷ de mil remuestras, verificando la significancia estadística (test a 2 colas) de las relaciones entre los constructos (p-valores <,05). Asimismo, se analiza a través de los coeficientes de camino (coeficientes path), y de la varianza de las variables endógenas (R^2 de cada uno de los constructos). Además de evaluar el valor de R^2 de todos los constructos endógenos, es recomendable conocer el cambio en R^2 cuando un determinado constructo exógeno es omitido del modelo. Para ello se utiliza f^2 , a fin de evaluar si el constructo omitido tiene un impacto sustantivo en los constructos endógenos (Martínez-Ávila & Fierro-Moreno, 2018). Cohen (2013) especifica los siguientes valores para evaluar el f^2 : 0,02 es un pequeño efecto, 0,15 es un efecto medio, y 0,35 es un efecto grande. Finalmente, dado que PLS-SEM no es una técnica basada en covarianzas, las medidas tradicionales de bondad de ajuste en ecuaciones estructurales (básicamente SMRM y NFI) no serían adecuadas.

⁷ El Bootstrapping es una técnica de remuestreo que extrae un gran número de submuestras de los datos originales (con reposición) y estima los modelos para cada submuestra. Se utiliza para determinar los errores estándar de los coeficientes para valorar su significación estadística sin depender de supuestos de distribución. La idea de fondo es que la inferencia sobre una población a partir de datos de muestra puede ser modelada mediante un nuevo muestreo de los datos de la muestra y realizando la inferencia sobre una muestra a partir de datos remuestreados.

3.IV. ASPECTOS ÉTICOS

En el marco de la investigación se indican algunas consideraciones éticas que se consideran relevantes destacar.

Para la primera sección del trabajo, al tomarse información de acceso libre, público y gratuito no se está comprometiendo la confidencialidad de la información de los hoteles y usuarios. Por otra parte, dicha información se utiliza en este trabajo únicamente con fines académicos, y no se publica la información detallada de los usuarios y/o hoteles, ya que el objetivo es obtener información general de la población.

Para la segunda sección, donde los gerentes contestan encuestas, se incorporó en la introducción del instrumento un apartado que informa que los datos se trabajarán de forma anónima, y que no se revelarán ni publicarán las respuestas individuales de ningún hotel.

4. RESULTADOS

4.I. RESULTADOS ASOCIADOS AL PRIMER OBJETIVO

“Analizar posibles diferencias de desempeño entre los hoteles que abren solo en temporada en comparación a los que abren todo el año, en términos de eWOM.”

4.I.A. Desempeño en volumen de eWOM

En primer lugar (H1a), se analizó si el tipo de apertura (TIP_H) afectaba el desempeño en volumen (DES_H_In), utilizando como variables de control la categorización (CAT_H), la antigüedad en la plataforma (ANT_H) y el partido donde está ubicado el hotel (LOC_H).

Comenzando por un estudio descriptivo de las variables, se visualiza en la Tabla 24 que TIP_H tiene una media de 0,61 indicando que el 61% de los hoteles es de apertura anual. Con relación a las categorías, el 58% de los establecimientos indica categoría, siendo los de dos y tres estrellas los más habituales. Con relación a la antigüedad, el 88% tiene presencia de más de 18 meses. Con relación a la localización, 29% son General Pueyrredón, 20% de Pinamar, 25% de Villa Gesell, 14% Costa y 12% otros.

Tabla 24 – H1a – Estadísticas Descriptivas

	N	Media	Desv. Desviación
DES_H	207	150,82	190,531
DES_H_In	207	4,4064	1,2122
TIP_H	207	,61	,488
CAT_H0	207	,42	,494
CAT_H1	207	,03	,181
CAT_H2	207	,19	,392
CAT_H3	207	,23	,420
CAT_H4	207	,11	,315
CAT_H5	207	,02	,154
ANT_H1	207	,01	,120
ANT_H2	207	,09	,289
ANT_H3	207	,01	,098
ANT_H4	207	,88	,321
LOC_H0	207	,29	,455
LOC_H1	207	,20	,400
LOC_H2	207	,25	,432
LOC_H3	207	,14	,348
LOC_H4	207	,12	,332

Fuente: elaboración propia

Los modelos que surgen de H1a -ecuación (1) de 3.II.D.- son los siguientes, a medida que se van introduciendo las diferentes variables de control (ver Tabla 25).

Tabla 25 – H1a – Resumen del modelo

Resumen del modelo^e					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,166 ^a	0,028	0,023	1,19832	
2	,466 ^b	0,217	0,193	1,08870	
3	,648 ^c	0,420	0,393	0,94445	
4	,671 ^d	0,450	0,413	0,92851	2,063
a. Predictores: (Constante), TIP_H					
b. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2					
c. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4					
d. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_3, LOC_1, LOC_4, LOC_2					
e. Variable dependiente: DES_H_In					

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA (F-test) tal como se muestra en la Tabla 26. Los mismos resultan significativos.

Tabla 26 – H1a – ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,337	1	8,337	5,806	,017 ^b
	Residuo	294,372	205	1,436		
	Total	302,709	206			
2	Regresión	65,657	6	10,943	9,232	,000 ^e
	Residuo	237,052	200	1,185		
	Total	302,709	206			
3	Regresión	126,988	9	14,110	15,818	,000 ^d
	Residuo	175,721	197	0,892		
	Total	302,709	206			
4	Regresión	136,319	13	10,486	12,163	,000 ^e
	Residuo	166,391	193	0,862		
	Total	302,709	206			
a. Variable dependiente: DES_H_In						
b. Predictores: (Constante), TIP_H						
c. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2						
d. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4						
e. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_3, LOC_1, LOC_4, LOC_2						

Fuente: elaboración propia

El modelo 4 es el mejor (R^2 ajustado = ,413), explicando el 41,3% de la varianza de la dependiente. Se puede ver en dicho modelo cómo el tipo de hotel (TIP_H) es una variable asociada de forma significativa con el desempeño. En la Tabla 26 se presentan los coeficientes respectivos de los modelos.

Tabla 27 – H1a - Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes est. Beta	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error				Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	4,154	0,134		31,002	0,000	3,889	4,418		
TIP_H	0,412	0,171	0,166	2,410	0,017	0,075	0,749	1,000	1,000
2 (Constante)	3,696	0,152		24,346	0,000	3,396	3,995		
TIP_H	0,251	0,162	0,101	1,549	0,123	-0,069	0,571	0,917	1,090
CAT_H1	0,648	0,431	0,097	1,503	0,134	-0,202	1,497	0,944	1,059
CAT_H2	0,519	0,212	0,168	2,451	0,015	0,101	0,936	0,835	1,197
CAT_H3	1,247	0,198	0,432	6,287	0,000	0,856	1,638	0,830	1,205
CAT_H4	1,150	0,259	0,299	4,433	0,000	0,639	1,662	0,861	1,161
CAT_H5	1,076	0,502	0,137	2,144	0,033	0,086	2,066	0,964	1,037
3 (Constante)	0,364	0,572		0,636	0,526	-0,765	1,492		
TIP_H	0,431	0,143	0,174	3,018	0,003	0,149	0,713	0,890	1,124
CAT_H1	0,623	0,374	0,093	1,666	0,097	-0,115	1,360	0,943	1,060
CAT_H2	0,469	0,185	0,152	2,527	0,012	0,103	0,834	0,820	1,220
CAT_H3	1,059	0,177	0,367	5,997	0,000	0,711	1,407	0,788	1,269
CAT_H4	0,829	0,230	0,216	3,600	0,000	0,375	1,284	0,822	1,216
CAT_H5	0,768	0,438	0,097	1,752	0,081	-0,096	1,631	0,953	1,050
ANT_H2	2,158	0,592	0,515	3,645	0,000	0,991	3,325	0,148	6,779
ANT_H3	2,953	0,868	0,239	3,403	0,001	1,241	4,664	0,598	1,672
ANT_H4	3,497	0,555	0,926	6,302	0,000	2,402	4,591	0,137	7,323
4 (Constante)	0,945	0,619		1,527	0,128	-0,276	2,167		
TIP_H	0,342	0,146	0,138	2,341	0,020	0,054	0,630	0,824	1,214
CAT_H1	0,346	0,378	0,052	0,916	0,361	-0,400	1,093	0,891	1,123
CAT_H2	0,312	0,189	0,101	1,648	0,101	-0,061	0,685	0,760	1,315
CAT_H3	0,908	0,180	0,315	5,048	0,000	0,553	1,263	0,734	1,363
CAT_H4	0,818	0,229	0,213	3,579	0,000	0,367	1,269	0,807	1,238
CAT_H5	0,450	0,442	0,057	1,018	0,310	-0,422	1,322	0,903	1,107
ANT_H2	2,022	0,606	0,483	3,337	0,001	0,827	3,217	0,136	7,347
ANT_H3	2,961	0,861	0,239	3,438	0,001	1,262	4,659	0,587	1,703
ANT_H4	3,394	0,575	0,899	5,900	0,000	2,260	4,529	0,123	8,144
LOC_H1	-0,452	0,200	-0,149	-2,257	0,025	-0,848	-0,057	0,652	1,533
LOC_H2	-0,611	0,192	-0,218	-3,174	0,002	-0,990	-0,231	0,606	1,650
LOC_H3	-0,378	0,220	-0,108	-1,716	0,088	-0,812	0,056	0,713	1,402
LOC_H4	-0,390	0,238	-0,107	-1,639	0,103	-0,859	0,079	0,670	1,491

a. Variable dependiente: DES_H_In; n=207

Fuente: elaboración propia

Midiendo el desempeño como volumen de reseñas (eWOM) se encontró que efectivamente los hoteles anuales tienen mejor performance que los hoteles de temporada.

La lectura de los coeficientes del modelo 3 sería la siguiente. Dado que la variable DES_H (dependiente) ha sido transformada logarítmicamente, aplicar la función inversa arroja el coeficiente adecuado. El procedimiento consiste en realizar $(e^{\beta} - 1) * 100$ para obtener el porcentaje de cambio en DES_H cuando la variable dummy toma valor de 1 en la variable independiente. Es decir, que para interpretar el coeficiente de TIP_H diríamos que cuando TIP_H toma el valor de 1 (léase considerar si el hotel es anual), impacta en $(e^{0,342} - 1) * 100$ en la variable DES_H, es decir en un 40,76%. Dicho de otro modo, los hoteles anuales tienen un volumen de eWOM 40,76% mayor que los que cierran en temporada baja, independientemente de su categoría, antigüedad o ubicación (partido).

La interpretación de las demás variables dummies con asociación significativa se muestra en Tabla 27.

Tabla 28 - H1a – Interpretación del modelo 3

Variable	Beta	Interpretación		
CAT_H3	0,91	Los hoteles *** tienen...	148%	...mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
CAT_H4	0,82	Los hoteles **** tienen...	127%	...mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
ANT_H2	2,02	Los hoteles con 6-12 meses de antigüedad tienen	6,55	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
ANT_H3	2,96	Los hoteles con 12-18 meses de antigüedad tienen	18,31	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
ANT_H4	3,39	Los hoteles con 18+ meses de antigüedad tienen	28,79	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
LOC_H1	-0,45	Los hoteles del partido de Pinamar tienen	-36%	...menor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
LOC_H2	-0,61	Los hoteles del partido de Villa Gesell tienen	-46%	...menor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base

Nota: la categoría base de CAT es 0, o sea, "sin categorizar", la categoría base de ANT es 0 a 6 meses de antigüedad en la plataforma, y la categoría base de LOC es el partido de General Pueyrredón.

Fuente: elaboración propia

4.I.B. Desempeño en valencia de eWOM

Seguidamente (H1b), se analizó si el tipo de apertura (TIP_H) afectaba el desempeño en valencia o puntaje (DES_P), utilizando como variables de control la categorización (CAT_H), la antigüedad en la plataforma (ANT_H) y el partido donde está emplazado el hotel (LOC_H), tal como se muestra en la ecuación (2) de la sección 3.II.D. La media de DES_H es de 8,44, con un desvío standard de 0,765. La tabla 28 presenta el resumen de los modelos a medida que se van incorporando las variables de control.

Tabla 29 – H1b – Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,061 ^a	0,004	-0,001	0,7654	
2	,334 ^b	0,111	0,085	0,7318	
3	,374 ^c	0,140	0,100	0,7255	
4	,416 ^d	0,173	0,117	0,7187	1,946

a. Predictores: (Constante), TIP_H

b. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2

c. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4

d. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_3, LOC_1, LOC_4, LOC_2

e. Variable dependiente: DES_P

f. n=207

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA (F-test) tal como se muestra en la Tabla 30. Los modelos 2,3 y 4 son significativos.

Tabla 30 – H1b - ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	0,443	1	0,443	0,756	,386 ^b
	Residuo	120,081	205	0,586		
	Total	120,524	206			
2	Regresión	13,424	6	2,237	4,178	,001 ^c
	Residuo	107,100	200	0,536		
	Total	120,524	206			
3	Regresión	16,839	9	1,871	3,555	,000 ^d
	Residuo	103,686	197	0,526		
	Total	120,524	206			
4	Regresión	20,846	13	1,604	3,105	,000 ^e
	Residuo	99,678	193	0,516		
	Total	120,524	206			
a. Variable dependiente: DES_P						
b. Predictores: (Constante), TIP_H						
c. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2						
d. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4						
e. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_3, LOC_1, LOC_4, LOC_2						

Fuente: elaboración propia

Luego, se presentan en la Tabla 30 los respectivos coeficientes.

Tabla 31 – H1b – Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes est. Beta	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv.				Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	8,384	0,086		97,977	0,000	8,215	8,552		
TIP_H	0,095	0,109	0,061	0,870	0,386	-0,120	0,310	1,000	1,000
2 (Constante)	8,661	0,102		84,887	0,000	8,460	8,862		
TIP_H	0,016	0,109	0,010	0,151	0,880	-0,199	0,232	0,917	1,090
CAT_H1	-0,952	0,290	-0,225	-3,286	0,001	-1,523	-0,381	0,944	1,059
CAT_H2	-0,576	0,142	-0,295	-4,048	0,000	-0,857	-0,295	0,835	1,197
CAT_H3	-0,298	0,133	-0,164	-2,238	0,026	-0,561	-0,035	0,830	1,205
CAT_H4	-0,171	0,174	-0,070	-0,981	0,328	-0,515	0,173	0,861	1,161
CAT_H5	-0,074	0,337	-0,015	-0,220	0,826	-0,740	0,591	0,964	1,037
3 (Constante)	9,271	0,440		21,090	0,000	8,404	10,138		
TIP_H	0,000	0,110	0,000	0,002	0,999	-0,216	0,217	0,890	1,124
CAT_H1	-0,937	0,287	-0,222	-3,263	0,001	-1,504	-0,371	0,943	1,060
CAT_H2	-0,591	0,142	-0,303	-4,153	0,000	-0,872	-0,311	0,820	1,220
CAT_H3	-0,321	0,136	-0,176	-2,370	0,019	-0,589	-0,054	0,788	1,269
CAT_H4	-0,185	0,177	-0,076	-1,044	0,298	-0,534	0,164	0,822	1,216
CAT_H5	-0,089	0,336	-0,018	-0,264	0,792	-0,753	0,575	0,953	1,050
ANT_H2	-0,843	0,455	-0,319	-1,854	0,065	-1,740	0,054	0,148	6,779
ANT_H3	0,179	0,667	0,023	0,269	0,788	-1,135	1,494	0,598	1,672
ANT_H4	-0,582	0,426	-0,244	-1,365	0,174	-1,422	0,259	0,137	7,323
4 (Constante)	9,494	0,479		19,809	0,000	8,549	10,439		
TIP_H	0,033	0,113	0,021	0,293	0,770	-0,190	0,256	0,824	1,214
CAT_H1	-0,889	0,293	-0,211	-3,038	0,003	-1,467	-0,312	0,891	1,123
CAT_H2	-0,572	0,146	-0,293	-3,908	0,000	-0,861	-0,284	0,760	1,315
CAT_H3	-0,288	0,139	-0,158	-2,068	0,040	-0,562	-0,013	0,734	1,363
CAT_H4	-0,147	0,177	-0,061	-0,832	0,407	-0,496	0,202	0,807	1,238
CAT_H5	-0,052	0,342	-0,010	-0,152	0,880	-0,727	0,623	0,903	1,107
ANT_H2	-1,041	0,469	-0,394	-2,221	0,028	-1,966	-0,116	0,136	7,347
ANT_H3	-0,046	0,666	-0,006	-0,070	0,945	-1,361	1,268	0,587	1,703
ANT_H4	-0,856	0,445	-0,359	-1,922	0,056	-1,734	0,022	0,123	8,144
LOC_1	-0,064	0,155	-0,033	-0,410	0,682	-0,370	0,242	0,652	1,533
LOC_2	0,212	0,149	0,120	1,426	0,156	-0,081	0,506	0,606	1,650
LOC_3	-0,029	0,170	-0,013	-0,170	0,865	-0,365	0,307	0,713	1,402
LOC_4	-0,274	0,184	-0,119	-1,486	0,139	-0,637	0,090	0,670	1,491

a. Variable dependiente: DES_P ; n=207

Fuente: elaboración propia

En este caso, se puede observar que TIP_H no resultó una variable significativa en los modelos, es decir, no se asocia significativamente con el desempeño del puntaje (a diferencia de la categoría del hotel). A diferencia de lo indicado en volumen, midiendo el desempeño como puntaje (valencia de eWOM) se encontró que no existen diferencias significativas de performance entre hoteles de temporada y anuales. La localización no resultó una variable relevante para el modelo, indicando el partido donde está ubicado un determinado hotel no tiene un efecto significativo en su puntaje. La antigüedad tampoco aparece en este caso como variable asociada relevante, salvo en un caso (ANT_2) en el modelo 4, pero no en el 3.

La interpretación del modelo 4 indica, asimismo, que los hoteles de una estrella tienen una valencia de 0,88 puntos inferior a los no categorizados, los de dos estrellas 0,57 puntos inferior a los no categorizados, y los de 3 estrellas 0,28 puntos inferior a los no categorizados. Los no categorizados tienen en general un puntaje superior a los hoteles de 1 a 3 estrellas, pero a medida que crece el número de estrellas, crece la valencia y la brecha se achica. No hay diferencias significativas en el segmento de 4 y 5 estrellas.

4.II. RESULTADOS ASOCIADOS AL SEGUNDO OBJETIVO

“Encontrar si hay diferencias en el efecto en desempeño entre los hoteles de temporada respecto de los hoteles anuales en función de la respuesta del hotel a las revisiones”

4.II.A. La respuesta gerencial y el desempeño en volumen. General

En primer lugar (H2a) se revisó el desempeño en volumen (DES_H_In). Las estadísticas descriptivas (ver Tabla 32) de las variables muestran que el 64% de los hoteles emitió al menos una respuesta a comentarios, y el 32% realizó más respuestas a comentarios positivos que negativos.

Tabla 32 - H2a – Estadística descriptiva

	N	Media	Desv. std
DES_H	207	150,82	190,531
DES_H_In	207	4,4064	1,2122
TIP_H	207	,61	,488
CAT_H0	207	,42	,494
CAT_H1	207	,03	,181
CAT_H2	207	,19	,392
CAT_H3	207	,23	,420
CAT_H4	207	,11	,315
CAT_H5	207	,02	,154
ANT_H1	207	,01	,120
ANT_H2	207	,09	,289
ANT_H3	207	,01	,098
ANT_H4	207	,88	,321
LOC_H0	207	,29	,455
LOC_H1	207	,20	,400
LOC_H2	207	,25	,432
LOC_H3	207	,14	,348
LOC_H4	207	,12	,332
RES_H	,64	,482	207
RES_P	,32	,469	207

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan en la Tabla 33 los modelos -ecuación (3) de 3.II.D.-. Así, se visualiza cómo el modelo 6 que incluye todas las variables indicadas explica el 43,2% (R^2 ajustado) de la varianza de la variable dependiente.

Tabla 33 – H2a – Resumen del modelo

Resumen del modelo ^g					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
5	,672 ^e	0,451	0,411	0,93027	
6	,688 ^f	0,473	0,432	0,91353	1,954

e. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H
f. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H, RES_P
g. Variable dependiente: DES_H_In

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA tal como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34 – H2a - ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
5	Regresión	136,552	14	9,754	11,271	,000 ^f
	Residuo	166,157	192	0,865		
	Total	302,709	206			
6	Regresión	143,312	15	9,554	11,448	,000 ^g
	Residuo	159,397	191	0,835		
	Total	302,709	206			

f. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H
g. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H, RES_P

Fuente: elaboración propia

Verificado que los modelos son significativos, se procede a presentar los coeficientes correspondientes en la Tabla 35.

Tabla 35 – H2a – Coeficientes (dependiente DES_H)

Mod		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
5	(Constante)	0,932	0,621		1,501	0,135	-0,293	2,157
	TIP_H	0,338	0,146	0,136	2,309	0,022	0,049	0,627
	CAT_H1	0,349	0,379	0,052	0,920	0,359	-0,399	1,096
	CAT_H2	0,319	0,190	0,103	1,677	0,095	-0,056	0,694
	CAT_H3	0,910	0,180	0,315	5,050	0,000	0,555	1,266
	CAT_H4	0,828	0,230	0,215	3,603	0,000	0,375	1,281
	CAT_H5	0,456	0,443	0,058	1,028	0,305	-0,418	1,330
	ANT_H2	1,990	0,610	0,475	3,262	0,001	0,787	3,193
	ANT_H3	2,914	0,867	0,236	3,360	0,001	1,203	4,625
	ANT_H4	3,362	0,580	0,890	5,799	0,000	2,218	4,505
	LOC_H1	-0,454	0,201	-0,150	-2,259	0,025	-0,850	-0,058
	LOC_H2	-0,618	0,193	-0,220	-3,196	0,002	-0,999	-0,236
	LOC_H3	-0,366	0,222	-0,105	-1,651	0,100	-0,804	0,071
	LOC_H4	-0,400	0,239	-0,110	-1,673	0,096	-0,871	0,072
	RES_H	0,072	0,139	0,029	0,520	0,604	-0,202	0,346
6	(Constante)	1,083	0,612		1,770	0,078	-0,124	2,291
	TIP_H	0,346	0,144	0,139	2,407	0,017	0,062	0,630
	CAT_H1	0,463	0,374	0,069	1,237	0,218	-0,275	1,201
	CAT_H2	0,297	0,187	0,096	1,591	0,113	-0,071	0,666
	CAT_H3	0,848	0,178	0,294	4,757	0,000	0,497	1,200
	CAT_H4	0,783	0,226	0,204	3,464	0,001	0,337	1,229
	CAT_H5	0,469	0,435	0,060	1,077	0,283	-0,390	1,327
	ANT_H2	1,893	0,600	0,452	3,155	0,002	0,710	3,077
	ANT_H3	3,023	0,853	0,245	3,546	0,000	1,342	4,705
	ANT_H4	3,245	0,571	0,859	5,685	0,000	2,119	4,371
	LOC_H1	-0,483	0,198	-0,159	-2,447	0,015	-0,873	-0,094
	LOC_H2	-0,630	0,190	-0,224	-3,318	0,001	-1,004	-0,255
	LOC_H3	-0,418	0,219	-0,120	-1,911	0,057	-0,849	0,013
	LOC_H4	-0,453	0,235	-0,124	-1,923	0,056	-0,917	0,012
	RES_H	0,304	0,159	0,121	1,915	0,057	-0,009	0,618
	RES_P	-0,468	0,164	-0,181	-2,846	0,005	-0,793	-0,144

a. Variable dependiente: DES_H ln; n=207

Fuente: elaboración propia

Se observa que RES_H no tiene un efecto significativo en DES_H, pero si RES_P. La interpretación de coeficiente RES_P en el modelo 6, aplicando el ajuste para interpretar DES_H transformada logarítmicamente, sería que el aumento de 1 en RES_P

impacta en $(e^{-0,468} - 1) * 100$ en la variable DES_H, es decir en un -37,3%. Dicho de otro modo, en términos generales el modelo estaría indicando que enfocarse en los comentarios positivos trae una reducción del 37,3% en el volumen de eWOM. Dado que el resultado puede estar influenciado por grupos (hoteles de temporada vs anuales), se realiza el análisis por separado para los dos tipos de hoteles, esto es, a través de una estratificación de la muestra.

4.II.B. La respuesta gerencial y el desempeño en volumen. Hoteles de temporada

Seguidamente, se muestran los descriptivos para los hoteles de temporada (TIP_H=0). La tabla 36 indica que, en este grupo, el 92% tiene antigüedad mayor a 18 meses, y las categorías más presentes son 2 y 3 estrellas. El 60% tiene respuestas a comentarios y el 30% más respuestas a comentarios positivos que negativos.

Tabla 36 – H2a (H. Temp.) Estadística Descriptiva

	Media	Desv. Desviación
DES_H	98,77	81,791
DES_H_In	4,1535	1,12483
CAT_H0	,44	,499
CAT_H1	,06	,244
CAT_H2	,28	,449
CAT_H3	,18	,382
CAT_H4	,04	,191
CAT_H5	,01	,112
ANT_H1	,00	,000
ANT_H2	,08	,265
ANT_H3	,00	,000
ANT_H4	,92	,265
LOC_H0	,21	,412
LOC_H1	,24	,428
LOC_H2	,30	,461
LOC_H3	,20	,403
LOC_H4	,05	,219
RES_H	,60	,493
RES_P	,30	,461

TIP_H=0 (H.temp). n=80

Fuente: elaboración propia

El resumen del modelo -ecuación (3) de 3.II.D.- para este grupo se presenta en la Tabla 37. En este grupo el modelo tiene un poder predictivo menor que tomando el total de la muestra ($R^2_{ajustado} = 28,8\%$, mientras que para el conjunto de los 207 casos el porcentaje asciende al 43,2%).

Tabla 37 – H2a (H. Temp.) Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
5	,630 ^f	0,396	0,288	0,94901	2,046
a. TIP_H=0 f. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H4, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H2, LOC_H4, LOC_H1, RES_H, RES_P g. Variable dependiente: DES_H_In					

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia del modelo, se realizó un ANOVA (F-Test). La tabla ANOVA (Tabla 38) indica que el modelo 5 es significativo.

Tabla 38 – H2a (H. Temp.) ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
5	Regresión	39,613	12	3,301	3,665	,000 ^g
	Residuo	60,341	67	0,901		
	Total	99,954	79			
a. TIP_H = 0						
b. Variable dependiente: DES_H_In						
g. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H4, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H2, LOC_H4, LOC_H1, RES_H, RES_P						

Fuente: elaboración propia

Los coeficientes para el modelo indicado se presentan en la Tabla 39. Se puede observar que en el segmento de hoteles de temporada la respuesta gerencial tiene asociación en el volumen. Por un lado, responder influye positivamente en el volumen en $(e^{0,673} - 1) * 100 = 96\%$, mientras que enfocarse más en los comentarios positivos influye negativamente en el volumen en $(e^{-0,683} - 1) * 100 = -51\%$. Es decir que en todos los casos responder tienen un efecto neto positivo en el volumen de eWOM, mientras que los que se enfocan en comentarios positivos tienen un efecto neto menos significativo, en este segmento.

Por otra parte, el modelo muestra que cuando se toma en cuenta la respuesta gerencial, la categoría y la localización de los hoteles de temporada no resultan variables asociadas significativamente con el volumen (p-valores > 0,05).

Tabla 39 – H2a (H. Temp.) Coeficientes

Mod	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
5 (Constante)	2,086	0,542		3,849	0,000		
CAT_H1	0,475	0,494	0,103	0,962	0,339	0,787	1,270
CAT_H2	0,139	0,294	0,056	0,475	0,637	0,655	1,526
CAT_H3	0,396	0,322	0,135	1,231	0,223	0,754	1,326
CAT_H4	0,672	0,591	0,114	1,137	0,259	0,894	1,119
CAT_H5	-0,249	1,003	-0,025	-0,248	0,805	0,906	1,103
ANT_H4	2,128	0,494	0,501	4,311	0,000	0,666	1,502
LOC_H1	-0,385	0,364	-0,147	-1,058	0,294	0,469	2,133
LOC_H2	-0,494	0,320	-0,202	-1,542	0,128	0,523	1,913
LOC_H3	-0,001	0,354	0,000	0,000	1,000	0,561	1,784
LOC_H4	-0,129	0,587	-0,025	-0,220	0,827	0,689	1,451
RES_H	0,673	0,270	0,295	2,495	0,015	0,644	1,552
RES_P	-0,727	0,293	-0,298	-2,480	0,016	0,624	1,603
a. TIP_H = 0							
b. Variable dependiente: DES_H_In ; n=80							

Fuente: elaboración propia

4.II.C. La respuesta gerencial y el desempeño en volumen. Hoteles anuales

Luego se realiza equivalente análisis, pero para el grupo de hoteles anuales (TIP_H=1). El análisis descriptivo (ver Tabla 40) indica en este segmento una mayor presencia de hoteles de 3 y 4 estrellas, con una antigüedad superior a 18 meses en el 86% de los casos. El 66% presenta respuesta a comentarios y el 34% más respuestas a comentarios positivos que negativos.

Tabla 40 – H2a (H. Anual) Estadística Descriptiva

	Media	Desv. Std	N
DES_H	183,60	228,809	127
DES_H_In	4,5657	1,24218	127
CAT_H0	0,40	0,492	127
CAT_H1	0,02	0,125	127
CAT_H2	0,13	0,342	127
CAT_H3	0,26	0,440	127
CAT_H4	0,16	0,366	127
CAT_H5	0,03	0,175	127
ANT_H1	0,02	0,152	127
ANT_H2	0,10	0,304	127
ANT_H3	0,02	0,125	127
ANT_H4	0,86	0,350	127
LOC_H0	0,34	0,475	127
LOC_H1	0,17	0,380	127
LOC_H2	0,21	0,411	127
LOC_H3	0,10	0,304	127
LOC_H4	0,17	0,380	127
RES_H	0,66	0,475	127
RES_P	0,34	0,475	127
a. TIP_H = 1			

Fuente: elaboración propia

El resumen del modelo para este grupo -ecuación (3) de 3.II.D.- se presenta en la Tabla 41. El coeficiente de determinación R^2 ajustado es de 47,9%, es decir, superior al del modelo con los 207 casos. En otras palabras, el modelo se ajusta aún mejor para los hoteles anuales que para los de temporada.

Tabla 41 – H2a (H. Anual) Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
5	,732 ^f	0,537	0,479	0,8970	1,847
a. TIP_H = 1					
f. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H1, CAT_H2, CAT_H4, CAT_H3, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H, RES_P					
g. Variable dependiente: DES_H_In					

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA (F-Test). La tabla ANOVA (Tabla 42) indica que es significativo.

Tabla 42 – H2a (H. Anual) ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
5	Regresión	104,309	14	7,451	9,261	,000g
	Residuo	90,109	112	0,805		
	Total	194,418	126			
a. TIP_H = 1						
b. Variable dependiente: DES_H_In						

Fuente: elaboración propia

Los coeficientes para el modelo se presentan en la Tabla 43. Se visualiza en este grupo (hoteles anuales) que RES_H y RES_P no están significativamente asociadas al desempeño en volumen, como si lo están la categorización, la antigüedad y la localidad, respectivamente.

Tabla 43 – H2a (H. Anual) Coeficientes

Mod	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error				Beta	Tolerancia
5 (Constante)	1,396	0,620		2,251	0,026		
CAT_H1	-0,025	0,674	-0,002	-0,037	0,971	0,900	1,111
CAT_H2	0,169	0,271	0,047	0,625	0,534	0,745	1,343
CAT_H3	1,011	0,229	0,358	4,409	0,000	0,627	1,595
CAT_H4	0,833	0,253	0,245	3,296	0,001	0,748	1,337
CAT_H5	0,664	0,503	0,094	1,322	0,189	0,822	1,216
ANT_H2	2,241	0,617	0,549	3,629	0,000	0,181	5,530
ANT_H3	3,052	0,847	0,307	3,603	0,000	0,570	1,756
ANT_H4	3,282	0,570	0,925	5,758	0,000	0,160	6,237
LOC_H1	-0,394	0,262	-0,120	-1,505	0,135	0,646	1,548
LOC_H2	-0,661	0,249	-0,219	-2,660	0,009	0,613	1,632
LOC_H3	-0,635	0,304	-0,156	-2,088	0,039	0,746	1,341
LOC_H4	-0,435	0,266	-0,133	-1,634	0,105	0,625	1,600
RES_H	0,122	0,204	0,047	0,596	0,553	0,678	1,476
RES_P	-0,274	0,206	-0,105	-1,331	0,186	0,665	1,503
a. TIP_H = 1							
b. Variable dependiente: DES_H_In; n=127							

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la Tabla 44, con la interpretación de las demás variables significativamente asociadas.

Tabla 44 – H2a (H. Anual) Modelo 4 Interpretación

Variable	Beta	Interpretación		
CAT_H3	1,011	Los hoteles anuales *** tienen...	1,75	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
CAT_H4	0,833	Los hoteles anuales **** tienen...	1,29	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
ANT_H2	2,241	Los hoteles anuales con 6-12 meses de antigüedad tienen	8,40	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
ANT_H3	3,052	Los hoteles anuales con 12-18 meses de antigüedad tienen	20,15	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
ANT_H4	3,282	Los hoteles anuales con 18 o más meses de antigüedad tienen	25,61	veces mayor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
LOC_H2	-0,661	Los hoteles anuales del partido de Villa Gesell tienen	-48%	menor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base
LOC_H3	-0,635	Los hoteles anuales del partido de la Costa tienen	-47%	menor volumen de eWOM que aquellos de la categoría base

Nota: la categoría base de CAT es 0, o sea, “sin categorizar”, la categoría base de ANT es 0 a 6 meses de antigüedad en la plataforma, la categoría base de LOC es “General Pueyrredon”.

Fuente: elaboración propia

4.II.D. La respuesta gerencial y el desempeño en valencia. General

Seguidamente (H2b) se hizo el mismo estudio para el desempeño en puntaje: DES_P. La estadística descriptiva (Ver Tabla 45) indica una media de 8,44 de puntaje, con un desvío std de 0,76.

Tabla 45 – H2b – Estadística descriptiva

	N	Media	Desv. Desviación
DES_P	207	8,442	,7649
CAT_H0	207	,42	,494
CAT_H1	207	,03	,181
CAT_H2	207	,19	,392
CAT_H3	207	,23	,420
CAT_H4	207	,11	,315
CAT_H5	207	,02	,154
ANT_H1	207	,01	,120
ANT_H2	207	,09	,289
ANT_H3	207	,01	,098
ANT_H4	207	,88	,321
LOC_H0	207	,29	,455
LOC_H1	207	,20	,400
LOC_H2	207	,25	,432
LOC_H3	207	,14	,348
LOC_H4	207	,13	,332
RES_H	207	,64	,482
RES_P	207	,32	,469

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los modelos -ecuación (4) de 3.II.D.- resultantes de incorporar RES_H y RES_P, en Tabla 46.

Tabla 46 – H2b – Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
5	,416 ^e	0,173	0,113	0,7205	
6	,487 ^f	0,238	0,178	0,6936	2,125
e. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H					
f. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H, RES_P					
g. Variable dependiente: DES_P					

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA (F-Test). Ambos modelos son significativos según se muestra en la tabla ANOVA (Ver Tabla 47).

Tabla 47 – H2b - ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
5	Regresión	20,846	14	1,489	2,868	,001 ^f
	Residuo	99,678	192	0,519		
	Total	120,524	206			
6	Regresión	28,633	15	1,909	3,968	,000 ^g
	Residuo	91,891	191	0,481		
	Total	120,524	206			

a. Variable dependiente: DES_P

e. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H

f. Predictores: (Constante), TIP_H, CAT_H5, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H4, CAT_H2, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H, RES_P

En la Tabla 48 presentada a continuación se indican los coeficientes respectivos de ambos modelos. Se encontró que RES_H individualmente no tiene efecto estadísticamente significativo (p-valor 0,95), en el modelo 5. En cambio, cuando se toman a la vez RES_H y RES_P aparece un efecto estadísticamente significativo en la valencia (modelo 6). Para profundizar el análisis se evaluará el modelo en cada segmento por separado, tal como se describe en las secciones 4.II.E y 4.II.F.

Tabla 48 – H2b – Coeficientes (Dependiente DES_P)

Mod		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
5	(Constante)	9,494	0,481		19,740	0,000		
	TIP_H	0,033	0,113	0,021	0,291	0,771	0,822	1,217
	CAT_H1	-0,889	0,294	-0,211	-3,030	0,003	0,891	1,123
	CAT_H2	-0,572	0,147	-0,293	-3,887	0,000	0,757	1,322
	CAT_H3	-0,288	0,140	-0,158	-2,061	0,041	0,733	1,364
	CAT_H4	-0,147	0,178	-0,061	-0,826	0,410	0,802	1,247
	CAT_H5	-0,052	0,343	-0,010	-0,151	0,880	0,903	1,108
	ANT_H2	-1,042	0,472	-0,394	-2,205	0,029	0,135	7,421
	ANT_H3	-0,047	0,672	-0,006	-0,070	0,944	0,581	1,722
	ANT_H4	-0,856	0,449	-0,359	-1,907	0,058	0,121	8,239
	LOC_H1	-0,064	0,156	-0,033	-0,409	0,683	0,652	1,533
	LOC_H2	0,212	0,150	0,120	1,418	0,158	0,603	1,658
	LOC_H3	-0,029	0,172	-0,013	-0,167	0,867	0,706	1,417
	LOC_H4	-0,274	0,185	-0,119	-1,478	0,141	0,666	1,501
	RES_H	0,001	0,108	0,001	0,014	0,989	0,939	1,065
6	(Constante)	9,331	0,465		20,079	0,000		
	TIP_H	0,024	0,109	0,016	0,223	0,824	0,821	1,217
	CAT_H1	-1,012	0,284	-0,240	-3,560	0,000	0,881	1,136
	CAT_H2	-0,549	0,142	-0,281	-3,871	0,000	0,755	1,324
	CAT_H3	-0,221	0,135	-0,121	-1,634	0,104	0,722	1,384
	CAT_H4	-0,099	0,172	-0,041	-0,579	0,564	0,798	1,253
	CAT_H5	-0,066	0,331	-0,013	-0,199	0,843	0,903	1,108
	ANT_H2	-0,938	0,456	-0,355	-2,058	0,041	0,134	7,445
	ANT_H3	-0,164	0,647	-0,021	-0,254	0,800	0,580	1,725
	ANT_H4	-0,731	0,433	-0,307	-1,687	0,093	0,121	8,282
	LOC_H1	-0,032	0,150	-0,017	-0,212	0,833	0,650	1,537
	LOC_H2	0,225	0,144	0,127	1,563	0,120	0,603	1,658
	LOC_H3	0,027	0,166	0,012	0,160	0,873	0,701	1,427
	LOC_H4	-0,217	0,179	-0,094	-1,213	0,227	0,662	1,511
	RES_H	-0,248	0,121	-0,156	-2,054	0,041	0,692	1,446
	RES_P	0,502	0,125	0,308	4,023	0,000	0,681	1,469

a. Variable dependiente: DES_P ; n=207

Fuente: elaboración propia

4.II.E. La respuesta gerencial y el desempeño en valencia. Hoteles de temporada

Para los hoteles de temporada (TIP_H=0) la estadística descriptiva (Ver Tabla 49) indica una media de 8,38 de puntaje, con un desvío std de 0,70.

Tabla 49 – H2b (H. Temp.) Estadística descriptiva

	N	Media	Desv. Desviación
DES_P	80	8,384	,7002
CAT_H0	80	,44	,499
CAT_H1	80	,06	,244
CAT_H2	80	,28	,449
CAT_H3	80	,18	,382
CAT_H4	80	,04	,191
CAT_H5	80	,01	,112
ANT_H1	80	,00	,000
ANT_H2	80	,08	,265
ANT_H3	80	,00	,000
ANT_H4	80	,92	,265
LOC_H0	80	,21	,412
LOC_H1	80	,24	,428
LOC_H2	80	,30	,461
LOC_H3	80	,20	,403
LOC_H4	80	,05	,219
RES_H	80	,60	,493
RES_P	80	,30	,461
N válido (por lista)	80		

a. TIP_H = 0

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los modelos respectivos -ecuación (4) de 3.II.D.- (Tabla 50).

Tabla 50 – H2b (H. Temp.) - Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
4	,525 ^e	0,276	0,158	0,6423	
5	,582 ^f	0,338	0,220	0,6185	2,219

a. TIP_H = 0

e. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H4, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H2, LOC_H4, LOC_H1, RES_H

f. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H4, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H2, LOC_H4, LOC_H1, RES_H, RES_P

g. Variable dependiente: DES_P

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA (F-Test). Ambos modelos son significativos, según muestra la tabla ANOVA (Tabla 51).

Tabla 51 – H2b (H. Temp.) - ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4	Regresión	10,672	11	0,970	2,351	,016 ^f
	Residuo	28,057	68	0,413		
	Total	38,729	79			
5	Regresión	13,101	12	1,092	2,854	,003 ^g
	Residuo	25,628	67	0,383		
	Total	38,729	79			

a. TIP_H = 0

b. Variable dependiente: DES_P

e. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H4, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H2, LOC_H4, LOC_H1, RES_H

f. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H4, CAT_H1, CAT_H3, CAT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H2, LOC_H4, LOC_H1, RES_H, RES_P

Fuente: elaboración propia

Los coeficientes para estos modelos se indican en la Tabla 52. Se observa que, en los hoteles de temporada, el hecho de responder los comentarios *per se* no tiene un efecto significativo en valencia. En cambio, enfocarse más en responder los comentarios positivos que los negativos sí tiene un efecto significativo y positivo en el desempeño en valencia, aumentando en el modelo 5 la valencia en 0,481 puntos en promedio, independientemente de la categoría y la antigüedad, o dicho en términos relativos, 0,68 (0,481 / 0,7002) desvíos standard.

Tabla 52 – H2b (H. Temp.) Coeficientes

Mod		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error				Tolerancia	VIF
4	(Constante)	8,542	0,365		23,417	0,000		
	CAT_H1	-0,802	0,334	-0,279	-2,400	0,019	0,789	1,268
	CAT_H2	-0,640	0,195	-0,411	-3,286	0,002	0,683	1,465
	CAT_H3	-0,568	0,217	-0,310	-2,617	0,011	0,757	1,320
	CAT_H4	0,267	0,399	0,073	0,669	0,506	0,896	1,116
	CAT_H5	0,103	0,670	0,016	0,154	0,878	0,932	1,073
	ANT_H4	0,138	0,334	0,052	0,413	0,681	0,666	1,502
	LOC_H1	-0,082	0,241	-0,050	-0,340	0,735	0,491	2,037
	LOC_H2	-0,048	0,216	-0,032	-0,224	0,824	0,528	1,893
	LOC_H3	-0,145	0,238	-0,083	-0,611	0,543	0,571	1,752
	LOC_H4	-0,565	0,395	-0,177	-1,433	0,156	0,697	1,434
	RES_H	0,198	0,152	0,140	1,306	0,196	0,932	1,073
5	(Constante)	8,450	0,353		23,930	0,000		
	CAT_H1	-0,838	0,322	-0,292	-2,603	0,011	0,787	1,270
	CAT_H2	-0,543	0,191	-0,349	-2,840	0,006	0,655	1,526
	CAT_H3	-0,533	0,210	-0,291	-2,543	0,013	0,754	1,326
	CAT_H4	0,216	0,385	0,059	0,561	0,577	0,894	1,119
	CAT_H5	-0,171	0,654	-0,027	-0,261	0,795	0,906	1,103
	ANT_H4	0,141	0,322	0,053	0,439	0,662	0,666	1,502
	LOC_H1	0,045	0,237	0,028	0,190	0,850	0,469	2,133
	LOC_H2	0,006	0,209	0,004	0,027	0,979	0,523	1,913
	LOC_H3	-0,067	0,231	-0,039	-0,291	0,772	0,561	1,784
	LOC_H4	-0,459	0,382	-0,144	-1,201	0,234	0,689	1,451
	RES_H	-0,048	0,176	-0,033	-0,270	0,788	0,644	1,552
	RES_P	0,481	0,191	0,317	2,520	0,014	0,624	1,603

TIP_H = 0 ; Variable dependiente: DES_P; n=80

Fuente: elaboración propia

4.II.F. La respuesta gerencial y el desempeño en valencia. Hoteles de anuales

A continuación, se presenta el efecto en el segmento de hoteles anuales (TIP_H = 1). El descriptivo (ver tabla 53) indica para el puntaje una media de 8,47 y un desvío std de 0,80.

Tabla 53 – H2b (H. Anual) Estadística descriptiva

	N	Media	Desv. std
DES_P	127	8,479	,8035
CAT_H0	127	,40	,492
CAT_H1	127	,02	,125
CAT_H2	127	,13	,342
CAT_H3	127	,26	,440
CAT_H4	127	,16	,366
CAT_H5	127	,03	,175
ANT_H1	127	,02	,152
ANT_H2	127	,10	,304
ANT_H3	127	,02	,125
ANT_H4	127	,86	,350
LOC_H0	127	,34	,475
LOC_H1	127	,17	,380
LOC_H2	127	,21	,411
LOC_H3	127	,10	,304
LOC_H4	127	,17	,380
RES_H	127	,66	,475
RES_P	127	,34	,475

a. TIP_H = 1

Fuente: elaboración propia

Los modelos -ecuación (4) de 3.II.D.-para este grupo se presentan en la Tabla 54.

Tabla 54 – H2b (H. Anual) Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
4	,418 ^e	0,175	0,080	0,7707	
5	,490 ^f	0,240	0,145	0,7428	2,005

a. TIP_H = 1

e. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H1, CAT_H2, CAT_H4, CAT_H3, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H

f. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H1, CAT_H2, CAT_H4, CAT_H3, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, LOC_H3, LOC_H1, LOC_H4, LOC_H2, RES_H, RES_P

g. Variable dependiente: DES_P

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia de los modelos, se realizó un ANOVA (F-Test). El test F de la tabla ANOVA indica que ambos modelos (4 y 5) son significativos (ver Tabla 54).

Tabla 55 – H2b (H. Anual) ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4	Regresión	14,230	13	1,095	1,843	,045 ^f
	Residuo	67,123	113	0,594		
	Total	81,353	126			
5	Regresión	19,555	14	1,397	2,531	,004 ^g
	Residuo	61,798	112	0,552		
	Total	81,353	126			
a. TIP_H = 1						
b. Variable dependiente: DES_P						
e. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H1, CAT_H2, CAT_H4, CAT_H3, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, RES_H						
f. Predictores: (Constante), CAT_H5, CAT_H1, CAT_H2, CAT_H4, CAT_H3, ANT_H3, ANT_H2, ANT_H4, RES_H, RES_P						

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se analizaron entonces los coeficientes para ambos modelos (Ver Tabla 56). Se observa en el modelo 5 que, para los hoteles anuales, el hecho de responder comentarios tiene una asociación significativa, aunque de signo negativo, con el puntaje. Asimismo, responder mayormente a los comentarios positivos también tiene asociación significativa con la valencia, pero positiva y de mayor magnitud. Se sigue de lo antedicho que los que responden más a positivos que a negativos tienen un efecto positivo neto en la valencia (+0,169), mientras que quienes hacen lo contrario, tienen un efecto negativo en la valencia (-0,362).

Tabla 56 – H2b (H. Anual) Coeficientes (Dependiente DES_P)

Mod	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad		
	B	Desv. Error				Tolerancia	VIF	
4	(Constante)	9,314	0,531		17,537	0,000		
	CAT_H1	-1,142	0,574	-0,178	-1,990	0,049	0,917	1,090
	CAT_H2	-0,431	0,232	-0,184	-1,858	0,066	0,748	1,336
	CAT_H3	-0,116	0,195	-0,064	-0,593	0,554	0,637	1,571
	CAT_H4	-0,139	0,216	-0,063	-0,645	0,520	0,758	1,320
	CAT_H5	-0,003	0,432	-0,001	-0,007	0,995	0,823	1,215
	ANT_H2	-0,914	0,530	-0,346	-1,726	0,087	0,181	5,510
	ANT_H3	0,080	0,726	0,012	0,110	0,912	0,573	1,746
	ANT_H4	-0,733	0,489	-0,319	-1,500	0,136	0,161	6,209
	LOC_H1	0,014	0,225	0,007	0,062	0,950	0,646	1,548
	LOC_H2	0,453	0,214	0,232	2,122	0,036	0,613	1,632
	LOC_H3	0,076	0,261	0,029	0,291	0,772	0,749	1,335
	LOC_H4	-0,129	0,228	-0,061	-0,566	0,572	0,627	1,595
	RES_H	-0,106	0,153	-0,062	-0,689	0,492	0,890	1,124
5	(Constante)	9,178	0,514		17,866	0,000		
	CAT_H1	-1,378	0,558	-0,214	-2,469	0,015	0,900	1,111
	CAT_H2	-0,481	0,224	-0,205	-2,143	0,034	0,745	1,343
	CAT_H3	-0,044	0,190	-0,024	-0,229	0,819	0,627	1,595
	CAT_H4	-0,066	0,209	-0,030	-0,318	0,751	0,748	1,337
	CAT_H5	0,030	0,416	0,007	0,072	0,943	0,822	1,216
	ANT_H2	-0,819	0,511	-0,310	-1,602	0,112	0,181	5,530
	ANT_H3	-0,079	0,701	-0,012	-0,113	0,910	0,570	1,756
	ANT_H4	-0,634	0,472	-0,276	-1,344	0,182	0,160	6,237
	LOC_H1	0,017	0,217	0,008	0,077	0,939	0,646	1,548
	LOC_H2	0,458	0,206	0,234	2,227	0,028	0,613	1,632
	LOC_H3	0,127	0,252	0,048	0,503	0,616	0,746	1,341
	LOC_H4	-0,092	0,220	-0,044	-0,420	0,675	0,625	1,600
	RES_H	-0,362	0,169	-0,214	-2,140	0,035	0,678	1,476
	RES_P	0,531	0,171	0,314	3,107	0,002	0,665	1,503

a. TIP_H = 1

b. Variable dependiente: DES_P; n=127

Fuente: elaboración propia

4.III. RESULTADOS ASOCIADOS AL TERCER OBJETIVO

“Encontrar si hay diferencias según la agencia de turismo online (booking.com, expedia.com y despegar.com) considerada, en volumen (cantidad) y valencia (grado de positividad) de eWOM de alojamientos de temporada.”

De los 66 hoteles, 15 fueron hoteles de temporada (TIP_H =0) y 51 anuales (TIP_H=1).

4.III.A. Plataformas y desempeño en volumen. General

En primer lugar, se analizó el efecto en DES_H (desempeño en volumen), comparando despegar (DES_HPL) con booking.com (DES_HPI). Recordamos que el uso de expedia.com se descartó por el bajo volumen de reseñas en la región. El análisis descriptivo (ver tabla 57) indica que en promedio estos hoteles tienen 5,3 veces más comentarios en booking.com que en despegar.com.

Tabla 57 – H3a – Estadística descriptiva

	Media	Desv. STD	N
DES_HPI	276,83	273,174	66
DES_HPL	52,64	55,797	66

Fuente: elaboración propia

Revisando el modelo general de H3a -ecuación (5) de 3.II.D.- se puede observar que obtiene un R² de 17,8% (ver Tabla 58), indicando que el modelo explica dicho porcentaje de varianza de la dependiente. También podemos interpretar que el R de 0,422 implica una relación moderada entre ambas variables.

Tabla 58– H3a – Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,422 ^a	,178	,165	249,621	2,022

a. Predictores: (Constante), DES_HPL

b. Variable dependiente: DES_HPI

Fuente: elaboración propia

Con el fin de analizar la significancia del modelo, se realizó un ANOVA (F-Test). La tabla ANOVA (Tabla 59) indica que es significativo.

Tabla 59– H3a – Tabla ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	862673,557	1	862673,557	13,845	,000 ^b
	Residuo	3987883,610	64	62310,681		
	Total	4850557,167	65			

a. Variable dependiente: DES_HPI

b. Predictores: (Constante), DES_HPL

Fuente: elaboración propia

Y por tanto se analizan los coeficientes del modelo general (ver Tabla 60)

Tabla 60 – H3a – Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	168,156	42,393		3,967	,000		
DES_HPL	2,065	,555	,422	3,721	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: DES_HPI ; n=66

Fuente: elaboración propia

El modelo general indica que por cada aumento en 1 unidad en el desempeño en la plataforma local se produce un aumento de 2,065 unidades en DES_HPI.

4.III.B. Plataformas y desempeño en volumen. Hoteles de temporada

En este grupo, el análisis descriptivo (Tabla 61) indica una diferencia más marcada que en general: los hoteles de temporada de la muestra tienen 11,3 veces más comentarios en booking.com que en despegar.com.

Tabla 61 – H3a – H.Temp. Estadística descriptiva

	Media	Desv. Std	N ^a
DES_HPI	140,60	103,066	15
DES_HPL	12,40	10,013	15

a. TIP_H = 0

Fuente: elaboración propia

El modelo -ecuación (5) de 3.II.D.- correspondiente arroja un R² bajo para el segmento, de 11,1% (ver Tabla 62)

Tabla 62 – H3a – H.Temp. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,334 ^b	0,111	0,043	100,832	2,277

a. TIP_H = 0

b. Predictores: (Constante), DES_HPL

c. Variable dependiente: DES_HPI

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, el modelo no resulta significativo para este segmento, tal como muestra el test F en la tabla ANOVA (Tabla 63).

Tabla 63 – H3a – H.Temp. ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	16542,395	1	16542,395	1,627	,224 ^c
	Residuo	132173,205	13	10167,170		
	Total	148715,600	14			

a. TIP_H = 0

b. Predictores: (Constante), DES_HPL

c. Variable dependiente: DES_HPI

Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que, si bien se trabajó con todos los hoteles de temporada que publican en ambos canales, el número es reducido (15 casos), lo cual invita a analizar con prudencia estos resultados.

4.III.C. Plataformas y desempeño en volumen. Hoteles anuales

Para el segmento de hoteles anuales, también es mayor el volumen en booking.com respecto de despegar.com (ver tabla 63), pero en menor ratio (4,9 veces)

Tabla 64 – H3a – H.Anual. Estadística descriptiva

	Media	Desv. Std	N ^a
DES_HPI	316,90	294,672	51
DES_HPL	64,47	58,230	51

a. TIP_H = 1

Fuente: elaboración propia

El modelo -ecuación (5) de 3.II.D.- en este caso también tiene un R² bajo (13,6%) pero mejor que para el segmento de hoteles de temporada (Tabla 65)

Tabla 65 – H3a – H.Anual. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,369 ^b	0,136	0,118	276,704	2,063

a. TIP_H = 1

b. Predictores: (Constante), DES_HPL

c. Variable dependiente: DES_HPI

Fuente: elaboración propia

No obstante, si resulta significativo el efecto de la plataforma en el desempeño, como se aprecia en la tabla ANOVA (Tabla 65).

Tabla 66 – H3a – H.Anual. ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	589874,803	1	589874,803	7,704	,008 ^c
Residuo	3751693,71	49	76565,178		
Total	4341568,51	50			

a. TIP_H = 1

b. Variable dependiente: DES_HPI

c. Predictores: (Constante), DES_HPL

Fuente: elaboración propia

Tabla 67 – H3a – H.Annual. Coeficientes

Mod	Elementos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	196,645	58,124		3,383	0,001	79,841	313,450		
	DES_HPL	1,865	0,672	0,369	2,776	0,008	0,515	3,216	1,000	1,000

a. TIP_H = 1

b. Variable dependiente: DES_HPI; n=51

Fuente: elaboración propia

Es decir, para los hoteles anuales, el desempeño en volumen en la agencia local tiene asociación significativa y de signo positivo en el desempeño en volumen en la agencia internacional (1,865 veces), tal como se muestra en la Tabla 66.

4.III.D. Plataformas y desempeño en puntaje. General

Analizando el desempeño en puntaje entre plataformas, en términos generales se visualiza (Tabla 67) que Booking.com de media indica una puntuación de 0,81 puntos más que Despegar.com, para los mismos hoteles.

Tabla 68 – H3b – Estadística descriptiva

	Media	Desv. Desviación	N
DES_PPI	8,233	,743	66
DES_PPL	7,423	,798	66

Fuente: elaboración propia

El modelo -ecuación (6) de 3.II.D.- en este caso tiene un muy buen ajuste, con un R^2 de 64,6% (Tabla 68), lo cual indica que el modelo explica dicho porcentaje de varianza de la variable dependiente.

Tabla 69 – H3b – Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,804 ^a	,646	,640	,4457	1,844

a. Predictores: (Constante), DES_PPL

b. Variable dependiente: DES_PPI

Fuente: elaboración propia

El análisis de la tabla ANOVA (Tabla 69) indica que el modelo es significativo.

Tabla 70– H3b – ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	23,174	1	23,174	116,662	,000 ^b
Residuo	12,713	64	,199		
Total	35,887	65			

a. Variable dependiente: DES_PPI

b. Predictores: (Constante), DES_PPL

Fuente: elaboración propia

70. A continuación, se presentan los coeficientes de la recta de regresión en la Tabla

Tabla 71– H3b – Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2,681	,517		5,186	,000		
DES_PPL	,748	,069	,804	10,801	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: DES_PPI ; n=66

Fuente: elaboración propia

A fin de profundizar el análisis, en los apartados 4.III.E y 4.III.F se estudia el desempeño en puntaje entre OTAs, para ambos segmentos de hoteles.

4.III.E. Plataformas y desempeño en puntaje. Hoteles de Temporada

Desde el descriptivo, el segmento de hoteles de temporada proporciona (Tabla 72) un puntaje medio en booking.com (DES_PPI) de 1,04 puntos (14,5%), superior al puntaje medio en despegar.com (DES_PPL).

Tabla 72 – H3b (H.Temp.) Estadística descriptiva

	Media	Desv. Std	N ^a
DES_PPI	8,227	,7015	15
DES_PPL	7,187	,8576	15

a. TIP_H = 0

Fuente: elaboración propia

El coeficiente R² asciende a 82,6% (Tabla 73), lo que viene a indicar el buen ajuste del modelo -ecuación (6) de 3.II.D.-. También podemos interpretar que una correlación de ,909 es una muy alta asociación.

Tabla 73 – H3b (H.Temp.) Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,909 ^b	0,826	0,813	0,304	1,465

a. TIP_H = 0

b. Predictores: (Constante), DES_PPL

c. Variable dependiente: DES_PPI

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, el modelo resulta significativo, tal como muestra el test F en la Tabla 74.

Tabla 74 – H3b (H.Temp.) ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	5,691	1	5,691	61,75	,000 ^c
Residuo	1,198	13	0,092		
Total	6,889	14			

a. TIP_H = 0

b. Variable dependiente: DES_PPI

c. Predictores: (Constante), DES_PPL

Fuente: elaboración propia

Los coeficientes de la regresión se indican en la Tabla 75.

Tabla 75 – H3b (H.Temp.) Coeficientes

Mod	Elementos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	2,884	0,684		4,214	0,001	1,405	4,362		
	DES_PPL	0,743	0,095	0,909	7,858	0,000	0,539	0,948	1,00	1,00

a. TIP_H = 0

b. Variable dependiente: DES_PPI ; n=15

Fuente: elaboración propia

Es decir que el puntaje en la OTA internacional, para hoteles de temporada, se puede expresar matemáticamente como:

$$DES_PPI = 2,884 + 74,3\% \text{ DES_PPL}$$

Esta ecuación indica que un hotel de temporada tiene de base en la plataforma internacional (booking.com) un puntaje 2,88 puntos superior al que tiene en la plataforma local (despegar.com), y que por cada punto que obtiene en la plataforma local consigue 0,743 puntos en la plataforma internacional.

4.III.F. Plataformas y desempeño en puntaje. Hoteles anuales

Para el segmento de hoteles anuales, el descriptivo (Tabla 76) indica que en promedio el puntaje es 10% superior en la OTA internacional que en la local.

Tabla 76 – H3b (H. Anual) Estadística descriptiva

	Media	Desv. Std	N ^a
DES_PPI	8,235	,7615	51
DES_PPL	7,492	,7750	51

a. TIP_H = 1

Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista de la asociación, el modelo -ecuación (6) de 3.II.D.- indica para este segmento un R cuadrado de 62,3% (ver Tabla 77). También podemos interpretar que una correlación de ,0789 es una alta asociación entre las variables.

Tabla 77 – H3b (H.Anual) Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,789 ^b	0,623	0,615	0,472	1,899

a. TIP_H = 1

b. Predictores: (Constante), DES_PPL

c. Variable dependiente: DES_PPI

Fuente: elaboración propia

La tabla ANOVA (Tabla 78) nos confirma que el modelo es significativo.

Tabla 78 - H3b- (H.Anual) - ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	18,065	1	18,065	80,976	,000 ^c
Residuo	10,931	49	0,223		
Total	28,996	50			

a. TIP_H = 1

- b. Variable dependiente: DES_PPI
- c. Predictores: (Constante), DES_PPL

Fuente: elaboración propia

Se presentan a continuación (Tabla 79) los coeficientes respectivos del modelo.

Tabla 79 - H3b- (H.Annual)- Coeficientes

Mod	Elementos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	2,425	0,649		3,736	0,000	1,121	3,729		
	DES_PPL	0,776	0,086	0,789	8,999	0,000	0,602	0,949	1,00	1,00

a. TIP_H = 1

b. Variable dependiente: DES_PPI ; n=51

Fuente: elaboración propia

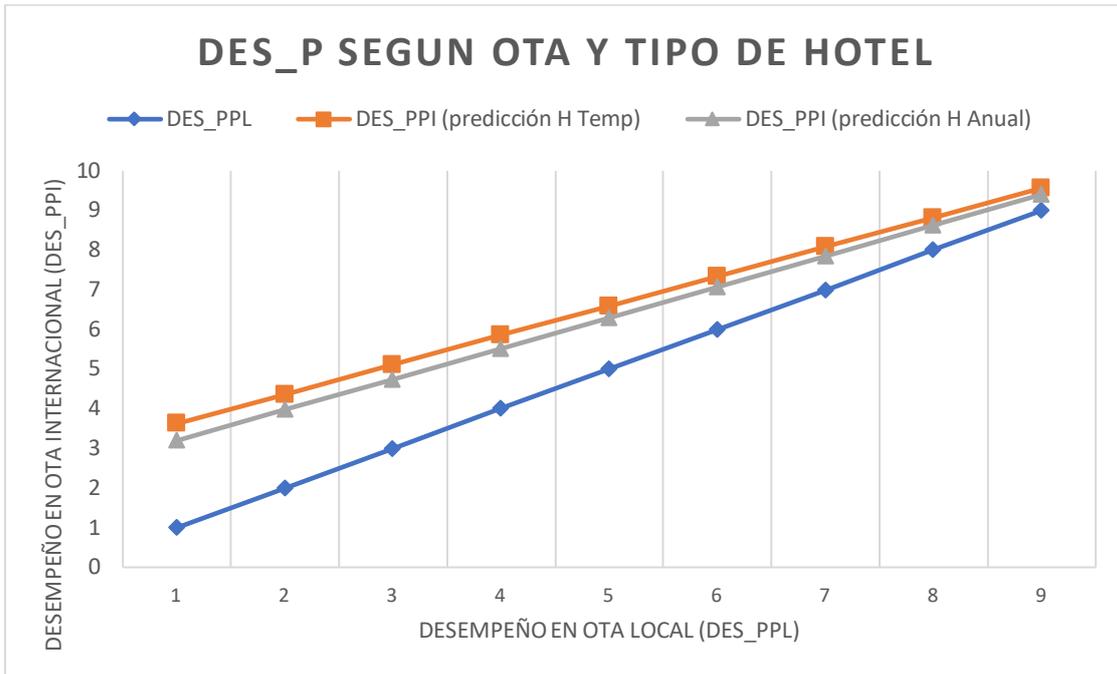
Es decir que el puntaje en la OTA internacional, para hoteles anuales, es:

$$DES_PPI = 2,425 + 77,6\% DES_PPL.$$

Esta ecuación indica que un hotel anual tiene de base en la plataforma internacional (booking.com) un puntaje 2,42puntos superior al que tiene en la plataforma local (despegar.com), y que por cada punto que obtiene en la plataforma local consigue 0,776 puntos en la plataforma internacional.

Colocando ambas rectas en un gráfico se puede visualizar que el puntaje en la OTA internacional es, para ambos segmentos, superior que en la OTA local, y que el segmento de hoteles de temporada tiene una diferencia levemente superior al de los hoteles anuales (ver Gráfico 21).

Gráfico 21 - Desempeño en Puntaje comparativo entre OTAs (predicción)



Fuente: elaboración propia

Cabe enfatizar el análisis con precaución de estos resultados, debido a que, aun tomando la totalidad de los casos, se sigue tratando de una cantidad reducida.

Los resultados dan cuenta de que se puede aceptar H3, es decir, que los hoteles que cierran en temporada baja tienen puntuación diferente en la OTA local (despegar.com) que en la internacional (booking.com), aspecto que también se verificó para hoteles anuales, pero con una diferencia más pronunciada en hoteles de temporada.

4.IV. RESULTADOS ASOCIADOS AL CUARTO OBJETIVO

“Encontrar si hay diferencias entre el puntaje promedio que muestran booking.com y despegar.com, y el promedio efectivo de las valoraciones individuales de los usuarios.”

4.IV.A. Booking.com

En booking.com el cálculo del promedio simple de las evaluaciones individuales recibidas de huéspedes en un determinado hotel para el período en que permanecen activas en booking.com (2 años) coincidió con el puntaje que la misma plataforma indica como puntaje promedio (99,9% correlacionados, ver Tablas 80 y 81). La coincidencia no es idéntica porque el puntaje general informado por la empresa está redondeado a un decimal, mientras que el puntaje promedio individual se tomó con 3 decimales.

Tabla 80 – H4a – Booking - Estadística descriptiva

	Media	Desv. Std	N
P_GEN	8,442	,7649	207
P_IND	8,446	,7638	207

Fuente: elaboración propia

Tabla 81 – H4a – Booking – Correlaciones

		P_GEN	P_IND
P_GEN	Correlación de Pearson	1	,999**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	207	207
P_IND	Correlación de Pearson	,999**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	207	207

** . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

De este modo, se verifica que Booking no presenta sesgos por tomar una muestra de reseñas.

4.IV.B. Despegar.com

En despegar.com el puntaje mostrado general de un hotel en la plataforma dice “*puntaje basado en n comentarios*” resultando n menor que el número total de comentarios acumulados en el hotel. Esta circunstancia cuestiona la representatividad del total de comentarios como medición del puntaje.

Con el fin de responder a la cuestión. se extrajeron la totalidad de comentarios desde enero 2014 hasta marzo 2020 y se eligieron de la plataforma los 167 hoteles en la región que tenían para dicho rango de fechas todos sus comentarios. Luego se calculó el puntaje promedio que surgía de los comentarios individuales (P_IND) de los huéspedes, y se lo comparó con el puntaje general que muestra la plataforma en su web (P_GEN).

En primer lugar, los descriptivos de ambas variables muestran leves diferencias, tal como se muestra en la Tabla 82.

Tabla 82 – H4b – Despegar - Estadística descriptiva

	Media	Desv. Std	N
P_IND	7,101	,9374	167
P_GEN	7,092	1,0174	167

Fuente: elaboración propia

Se encontró que la correlación entre P_IND y P_GEN es muy alta (.944), pero menor que en Booking.com y, de hecho, más lejos de la unidad de lo esperado (Tabla 83).

Tabla 83 – H4b – Despegar – Correlaciones

		P_IND	P_GEN
Correlación de Pearson	P_IND	1,000	,944
	P_GEN	,944	1,000
Sig. (unilateral)	P_IND	.	,000
	P_GEN	,000	.
N	P_IND	167	167
	P_GEN	167	167

Fuente: elaboración propia

El modelo -ecuación (7) de 3.II.D.- de regresión lineal tiene un R cuadrado de ,891 (Tabla 84).

Tabla 84 – H4b – Despegar - Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,944 ^a	0,891	0,89	0,3105

a. Predictores: (Constante), P_GEN

b. Variable dependiente: P_IND

Fuente: elaboración propia

La tabla ANOVA (Tabla 84) indica que el modelo 1 es significativo.

Tabla 85 – H4b – Despegar - ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	129,972	1	129,972	1348,081	,000 ^b
	Residuo	15,908	165	0,096		
	Total	145,88	166			

a. Variable dependiente: P_IND

b. Predictores: (Constante), P_GEN

Fuente: elaboración propia

Los coeficientes respectivos del modelo se presentan en la Tabla 86.

Tabla 86 – H4b – Despegar - Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	0,934	0,170		5,501	0,000	0,598	1,269
P_GEN	0,870	0,024	0,944	36,716	0,000	0,823	0,916

a. Variable dependiente: P_IND; n=167

Fuente: elaboración propia

Interpretando el modelo de regresión simple, el puntaje calculado como promedio de las reseñas individuales resulta $P_IND = 0,934 + 0,87 P_GEN$. En otras palabras, el promedio de las reseñas individuales de un determinado hotel resulta igual al 87% de lo que indica la plataforma, más una constante de 0,934 puntos.

Sin embargo, el tratamiento no es parejo hacia todos los hoteles. Haciendo foco en los casos particulares, se ven situaciones donde la plataforma “penaliza” al hotel, mostrando un puntaje general inferior (en el 27% de los casos) y otros donde beneficia al hotel, mostrando puntajes superiores a los del promedio de las reseñas (en el 45% de los casos).

Haciendo un análisis de sensibilidad del modelo, para puntajes generales de 7,1 puntos o más, P_GEN es mayor a P_IND . Esto significa que el sistema de puntaje de Despegar.com estaría beneficiando a aquellos hoteles con puntajes superiores a 7,1 y perjudicando a aquellos hoteles con puntajes inferiores a 7,1 puntos.

4.IV.C. Dos casos en profundidad en Despegar.com

A fin de reforzar los resultados del punto anterior se decidió hacer un análisis en profundidad de dos casos. La selección se hizo por verificarse diferencias entre P_GEN y P_IND ; por tomar uno de un hotel 2 estrellas, y otro de 3 estrellas, categorías más frecuentes; y por estar en una situación la OTA “beneficiando” y en la otra “perjudicando” al hotel.

El primer caso es el Hotel Turista de Santa Teresita. En la web se puede ver la siguiente publicación (Gráfico 22).

Se señala que para el caso 1 hay 47 comentarios en total, y el puntaje en grande dice “basado en 47 comentarios”. Más abajo, donde se detallan los componentes del puntaje (servicio, personal, ubicación, limpieza, precio/calidad) se visualiza el texto “basado en **20** comentarios”.

Hotel Turista ★★

Santa Teresita, Argentina. A 1,04 km del centro



Bueno

Puntuación general. Basado en 47 comentarios

[Ver comentarios](#)

<p>6 Bueno</p> <p>Puntuación general de Hotel Turista. Basado en 47 comentarios</p>	<p>Viajó en familia - Enero 2020</p> <p>✓ La cordialidad d labgente q trabaja ahí ... En todo los detalles</p> <p>✗ El baño ... Le falta un poco d mantenimiento</p>	<p>Huésped verificado 7.3</p>
<p>Servicios 5.3</p>		
<p>Personal del alojamiento 8</p>	<p>Janice Lojek</p> <p>Viajó en familia - Enero 2020</p> <p>✓ Excelente la atención de las recepcionistas.</p>	<p>Huésped verificado 7.3</p>
<p>Ubicación 8.1</p>		
<p>Limpieza 6.2</p>		
<p>Precio/calidad 6.3</p>	<p>Viajó en familia - Enero 2020</p>	<p>Huésped verificado 4</p>

Fuente: extraído de despegar.com

Los datos para este caso son los presentados en la Tabla 87.

Tabla 87 - Información de Caso 1 en Despegar.com

HOTEL	Hotel Turista
N: Comentarios totales	47
n: comentarios "basados en"	20
P_IND (calculado en base a N)	5,2
P_GEN (publicado)	6
Diferencia P_IND vs P_GEN	.80

Fuente: elaboración propia

Es decir que efectivamente el promedio de los 47 comentarios sería 5,20 en vez de 6. No obstante, se revisó cuánto daba el promedio de los últimos n comentarios, en este caso, los últimos 20 comentarios (Tabla 88), lo que efectivamente dio como resultado los 6 puntos que están presentados como puntaje general del hotel.

Es decir que en este caso se verifica que los n casos indicados por el hotel coinciden con los últimos n comentarios. El rango de fechas en este caso va de Feb 2016 hasta enero 2020, es decir 4 años. El hotel tiene otros 27 comentarios con fecha anterior al 2016, los cuales, de ser considerados, arrojan un promedio neto de 5,20. El n en este caso representa 20/47 casos, es decir, el 42,55% del total de comentarios del hotel.

Con todo ello se puede observar cómo el sistema de puntuación de la plataforma no es representativo del total de comentarios que posee el hotel. De hecho, el sistema está en este caso beneficiando en 0,80 puntos el promedio del hotel.

Tabla 88 – Caso 1: detalle de las últimas n respuestas

Nº de comentario	Puntaje	Fecha
1	7,3	Enero '20
2	7,3	Enero '20
3	4,0	Enero '20
4	6,8	Enero '20
5	5,7	Enero '20
6	6,8	Enero '20
7	6,0	Enero '20
8	8,8	Enero '20
9	6,6	Enero '20
10	8,2	Diciembre '19
11	6,2	Abril '19
12	6,0	Febrero '19
13	2,4	Enero '19
14	4,8	Enero '19
15	2,4	Enero '19
16	8,0	Enero '19
17	6,8	Abril '18
18	4,0	Febrero '18
19	4,6	Febrero '18
20	6,7	Febrero '16
Promedio	6,0	

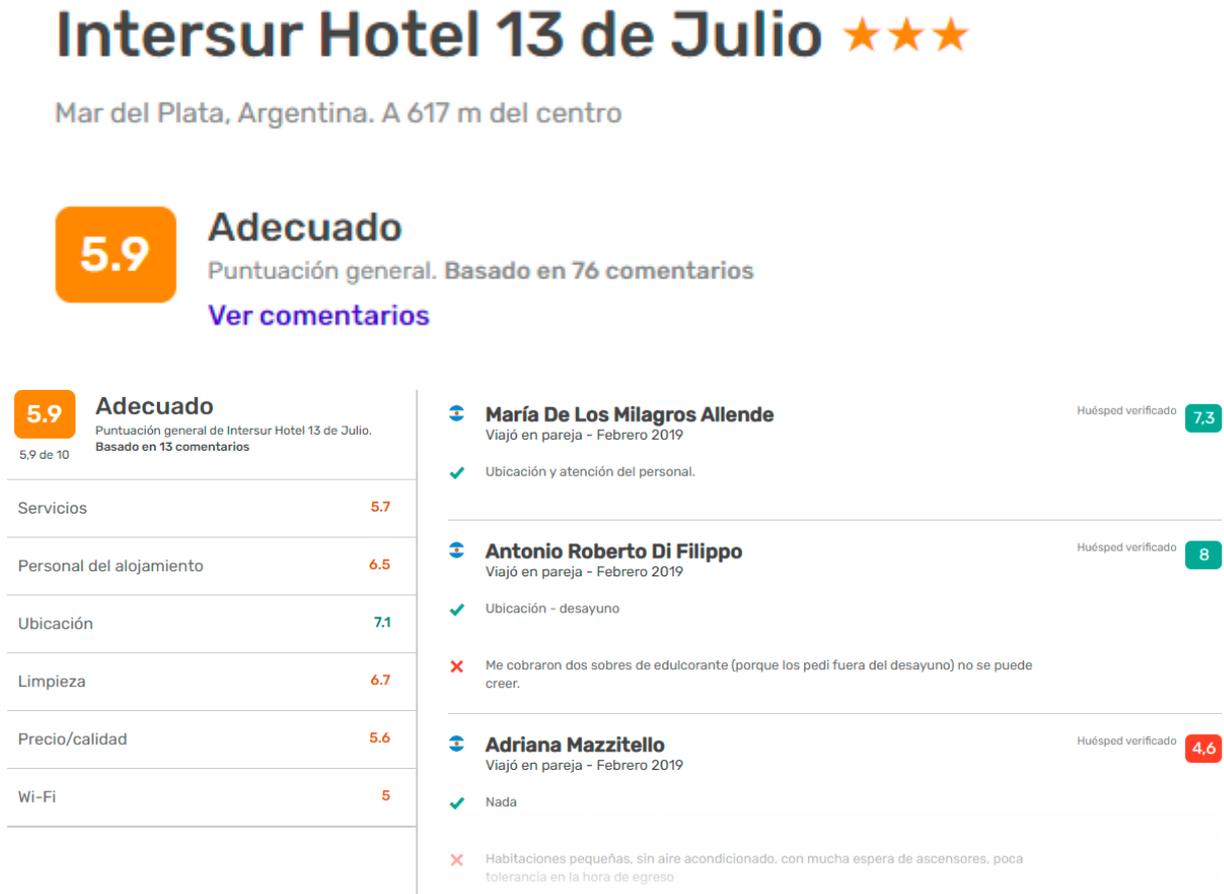
Fuente: elaboración propia en base a los datos de despegar.com

El segundo caso revisado es Hotel Intersur (Gráfico 23).

Se señala que hay 76 comentarios en total, y el puntaje en grande dice “basado en 76 comentarios”. Más abajo, donde se detallan los componentes del puntaje (servicio, personal, ubicación, limpieza, precio/calidad) se visualiza el texto “basado en 13

comentarios”, lo que viene a indicar que no se está considerando la totalidad de las reseñas en el promedio.

Gráfico 23 – Caso 2 en Despegar.com



Fuente: extraído de despegar.com

Los datos para este caso son los indicados en la Tabla 89.

Tabla 89 - Información de Caso 2 en Despegar.com

HOTEL	Hotel Intersur
N: Comentarios totales	76
n: comentarios "basados en"	13
P_IND (calculado en base a N)	7,3
P_GEN (publicado)	5,9
Diferencia P_IND vs P_GEN	1,4

Fuente: elaboración propia

Es decir que efectivamente el promedio de los 76 comentarios sería 7,3 en vez de 5,9. No obstante, se revisó cuánto daba el promedio de los últimos n comentarios, en este caso, los últimos 13 comentarios (ver Tabla 90).

Tabla 90 - Caso 2: detalle de las últimas n respuestas

N° de comentario	Puntaje	Fecha
1	7,3	Febrero '19
2	8	Febrero '19
3	4,6	Febrero '19
4	6,4	Enero '19
5	4,8	Enero '19
6	7,1	Enero '19
7	3,5	Enero '19
8	7,7	Enero '19
9	7,3	Enero '19
10	2	Enero '19
11	6,2	Enero '19
12	8	Enero '19
13	3,2	Octubre '14
Promedio	5,9	

Fuente: elaboración propia en base a los datos de despegar.com

De lo indicado se verifica que el promedio de los últimos “n” casos indicados por coinciden el puntaje general informado. El rango de fechas en este caso va de octubre 2014 hasta febrero 2019, es decir casi 5 años. El hotel tiene otros 63 comentarios con fecha anterior a Octubre 2014, los cuales, de ser considerados, arrojan un promedio neto de 7,3. El n en este caso representa 13/76 casos, es decir, el 17,10% del total de comentarios del hotel. Por lo tanto, el sistema de la plataforma en este caso está perjudicando al hotel, al no tomar en cuenta la totalidad de comentarios, sino tan sólo una fracción.

Como resumen de todo el análisis realizado en esta sección podemos señalar:

- 1) Que efectivamente en algunos casos hay diferencias entre P_GEN y P_IND.
- 2) Que despegar toma en ciertos casos una muestra de comentarios para determinar P_GEN, en vez de tomar la totalidad.

- 3) Que dicha muestra no parece tener un criterio de proporcionalidad sobre el total de comentarios (42% en un caso y 17% en otro).
- 4) Que dicha muestra no parece tener un criterio de antigüedad (4 años en un caso, casi 5 en el otro).
- 5) Que dicha muestra, la cual se usa para determinar P_GEN, no es aleatoria, sino que corresponde a los últimos comentarios publicados. Es decir que no pareciera hacer una “elección de los mejores comentarios” para publicar, ni tampoco lo contrario.
- 6) Que no hay a priori un sesgo general de beneficiar o perjudicar (P_GEN vs P_IND muestra que en un caso se beneficia al hotel en 0,80 puntos y en el otro se perjudica en 1,40 puntos).

Los resultados de esta sección invitan a tratar con prudencia los datos de despegar.com, que, aún teniendo P_IND y P_GEN muy alta correlación (94%), no representan el total de comentarios de los huéspedes, tal como se ejemplifica en los casos señalados.

4.V. RESULTADOS ASOCIADOS AL QUINTO OBJETIVO

El último objetivo del trabajo busca explicar el proceso de aceptación e implementación del eWOM por quienes toman decisiones en los hoteles de temporada y sus consecuencias de desempeño. Las hipótesis H5a a H5h abordan la relación entre las características del eWOM, el tipo de apertura del hotel, la utilidad percibida del eWOM, la facilidad de uso del eWOM, la actitud hacia el eWOM, la intención de uso del eWOM y el uso de eWOM por parte de la gerencia.

4.V.A. Descriptivo de los indicadores del modelo

Tal como se indicó en la parte metodológica, se realizó la prueba en el software SmartPLS del modelo propuesto con el fin de testear las hipótesis que relacionan los diferentes constructos del modelo estructural.

En primer lugar, se presentan los estadísticos básicos (Tabla 91) de los distintos indicadores que luego se asocian a los constructos respectivos. Todos los indicadores utilizados en el modelo provienen del cuestionario indicado en la sección 3.III.A (ver Tabla 20), realizado a la muestra indicada en la sección 3.III.B, y pueden tomar valores de 0 a 10, excepto “APERTURA” que puede tomar valor 1 si es hotel anual, o 0 si es hotel de temporada. Todas las variables latentes son reflectivas, excepto “APERTURA” y “FACIL1” que son formativas y que al ser las únicas variables de sus respectivos constructos, tienen perfecta asociación con los mismos.

Los indicadores contienen en sus nombres siglas, para facilitar su identificación con los constructos respectivos. De ese modo:

- Los que contienen la sigla “M_ACTI” son los asociados al constructo “ACTITUD”, el cual indica el nivel de actitud de la gerencia hacia el uso.
- El denominado “APERTURA” es el indicativo del constructo con igual nombre, el cual indica si el hotel es anual o de temporada.
- Los que contienen la sigla “EQUAL” son los asociados al constructo “EWOM”, el cual indica las características percibidas sobre las comunicaciones eWOM.
- El que contienen la sigla “FACIL” se asocia al constructo “FACILIDAD”, el cual indica la facilidad percibida en la gestión del eWOM.

- Los que contienen la sigla “INTEN” son los asociados al constructo “INTENCIÓN”, el cual indica las el nivel de intención de la gerencia hacia el uso de eWOM.
- Los que contienen la sigla “DESEM” son los asociados al constructo “USO”, el cual indica el nivel de uso o desempeño eWOM;
- Los que contienen la sigla “UTIL” son los asociados al constructo “UTILIDAD”, el cual indica el nivel de utilidad percibida que la gerencia asigna al eWOM.

Tabla 91 – H5 - Estadística descriptiva de los ítems

	Media	Desvío Std
DESEM1	6,99	2,31
DESEM2	6,91	2,20
DESEM3	7,02	2,04
DESEM4	7,19	2,09
DESEM5	7,27	1,83
EQUAL1	6,50	2,06
EQUAL2	7,03	1,90
EQUAL3	7,57	1,82
FACIL1	7,72	1,75
INTEN1	7,59	2,22
INTEN2	7,84	1,97
INTEN3	7,85	1,88
M_ACTI1	7,75	1,79
M_ACTI2	7,58	1,79
M_ACTI3	7,50	2,08
UTIL1	8,05	1,96
UTIL3	7,47	2,20
UTIL7	7,93	2,13
UTIL8	8,22	1,73
APERTURA	0,47	0,50

Fuente: elaboración propia

4.V.B. Consistencia interna y validez convergente de los constructos

En primer lugar, se revisó la consistencia interna y validez convergente de los constructos por Alfa de Cronbach ($>,7$), confiabilidad compuesta ($>,7$) y Varianza media extraída o AVE ($>,5$). Los valores indicados entre paréntesis son los que deben superarse en cada caso para pasar la prueba respectiva.

Se puede visualizar en la tabla 92 que todos los constructos arrojaron valores superiores a lo recomendado en la teoría para cada test.

Tabla 92 – H5 – Consistencia interna y validez convergente

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ACTITUD	,9404	,9433	,9403	,8403
APERTURA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
EWOM	,8313	,8314	,8312	,6215
FACILIDAD	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
INTENCION	,9348	,9365	,9343	,8261
USO	,9210	,9286	,9163	,6897
UTILIDAD	,8517	,8524	,8509	,5884

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se verifica la consistencia interna y la validez convergente de los constructos. En la sección a continuación se revisa la validez discriminante de los mismo.

4.V.C. Validez discriminante de los constructos

Para comprobar validez discriminante del modelo se sigue primero el criterio de Fornell-Larcker. Este criterio considera la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE), el cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. Así, la raíz cuadrada de la AVE de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables; por lo tanto, para lograr validez discriminante, la raíz cuadrada de la AVE de un constructo debe ser mayor que la correlación que este tenga con cualquier otro constructo, tal como se aprecia en la Tabla 93, donde la raíz cuadrada del valor del AVE es mostrada en la diagonal entre paréntesis y los demás datos son las correlaciones de las variables latentes.

Tabla 93 – H5 - Validez discriminante - Fornell-Larcker

	ACTITUD	APERTURA	EWOM	FACILIDAD	INTENCION	USO	UTILIDAD
ACTITUD	0,92						
APERTURA	0,06	1,00					
EWOM	0,83	0,04	0,79				
FACILIDAD	0,58	0,22	0,27	1,00			
INTENCION	0,84	0,14	0,54	0,80	0,91		
USO	0,70	- 0,02	0,51	0,55	0,80	0,83	
UTILIDAD	0,68	0,06	0,76	0,24	0,51	0,58	0,77

Fuente: elaboración propia

A continuación, siguiendo las recomendaciones de Martínez-Ávila & Fierro-Moreno (2018), se prueba la validez discriminante con dos técnicas adicionales, *las cargas cruzadas* y la *ratio HTMT*.

La técnica de *cargas cruzadas* consiste en comparar las cargas factoriales cruzadas de los indicadores de una variable latente con las cargas de los indicadores de las demás variables latentes. Las cargas factoriales deben tener un mayor valor con su propia variable que con las demás que se evalúan en el modelo. Esto puede verificarse para el caso de estudio tal como se muestra en la Tabla 94.

Tabla 94 – H5 – Validez discriminante - Cargas cruzadas

	ACTITUD	APERTURA	EWOM	FACILIDAD	INTENCION	USO	UTILIDAD
APERTURA	0,06	1,00	0,04	0,22	0,14	- 0,02	0,06
DESEM1	0,49	0,02	0,37	0,38	0,58	0,72	0,40
DESEM2	0,54	0,06	0,38	0,49	0,64	0,80	0,51
DESEM3	0,64	- 0,04	0,50	0,43	0,70	0,88	0,58
DESEM4	0,50	- 0,01	0,41	0,40	0,58	0,72	0,51
DESEM5	0,70	- 0,08	0,44	0,58	0,80	1,00	0,42
EQUAL1	0,65	0,03	0,80	0,17	0,37	0,41	0,61
EQUAL2	0,71	0,10	0,79	0,30	0,54	0,49	0,60
EQUAL3	0,59	- 0,03	0,78	0,18	0,37	0,29	0,59
FACIL1	0,58	0,22	0,27	1,00	0,80	0,55	0,24
INTEN1	0,83	0,14	0,59	0,68	0,95	0,71	0,52
INTEN2	0,75	0,10	0,47	0,72	0,91	0,75	0,49
INTEN3	0,70	0,13	0,41	0,78	0,86	0,71	0,39
M_ACTI1	0,89	0,04	0,77	0,51	0,75	0,64	0,61
M_ACTI2	0,98	0,10	0,73	0,58	0,79	0,65	0,69
M_ACTI3	0,88	0,02	0,77	0,51	0,76	0,64	0,56
UTIL1	0,56	0,01	0,60	0,20	0,43	0,50	0,81
UTIL3	0,51	0,03	0,61	0,23	0,44	0,51	0,78
UTIL7	0,49	0,14	0,55	0,13	0,33	0,35	0,72
UTIL8	0,51	0,02	0,57	0,17	0,37	0,41	0,75

Fuente: elaboración propia

En relación al criterio de la ratio HTMT, la validez discriminante se confirma siempre que las correlaciones monotrait-heteromethod (correlaciones entre los indicadores que miden el mismo constructo) sean mayores que las heterotrait-heteromethod (correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos). En términos de interpretación, las ratios resultantes deben ser menores a 0,9 en todos los casos, tal cual recomienda la literatura (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). A razón de los resultados obtenidos se verifica entonces la validez discriminante para los constructos del modelo (ver Tabla 94).

Tabla 95 – H5 – Validez discriminante - Matriz HTMT

	ACTITUD	APERTURA	EWOM	FACILIDAD	INTENCION	USO	UTILIDAD
ACTITUD							
APERTURA	0,06						
EWOM	0,83	0,07					
FACILIDAD	0,58	0,22	0,27				
INTENCION	0,83	0,14	0,54	0,80			
USO	0,69	0,05	0,50	0,54	0,79		
UTILIDAD	0,67	0,06	0,76	0,24	0,51	0,57	

Fuente: elaboración propia

Las pruebas realizadas entonces dan cuenta de la consistencia interna, validez discriminante y validez convergente del modelo de medida. El siguiente paso, la evaluación del modelo estructural, se presenta en la siguiente sección.

4.V.D. Evaluación del modelo estructural

Para realizar la evaluación del modelo estructural se revisaron en primer lugar las relaciones entre constructos. Se comprobó si las relaciones resultaban significativas a través del proceso de bootstrapping (1.000 sub muestras). Los resultados comprueban que todas las relaciones resultan ser estadísticamente significativas al 95% de nivel de confianza, salvo H5c (Utilidad -> Intención) y H5f (Facilidad->Utilidad), tal como muestra la Tabla 96.

Tabla 96 – H5 – Significancia de relaciones

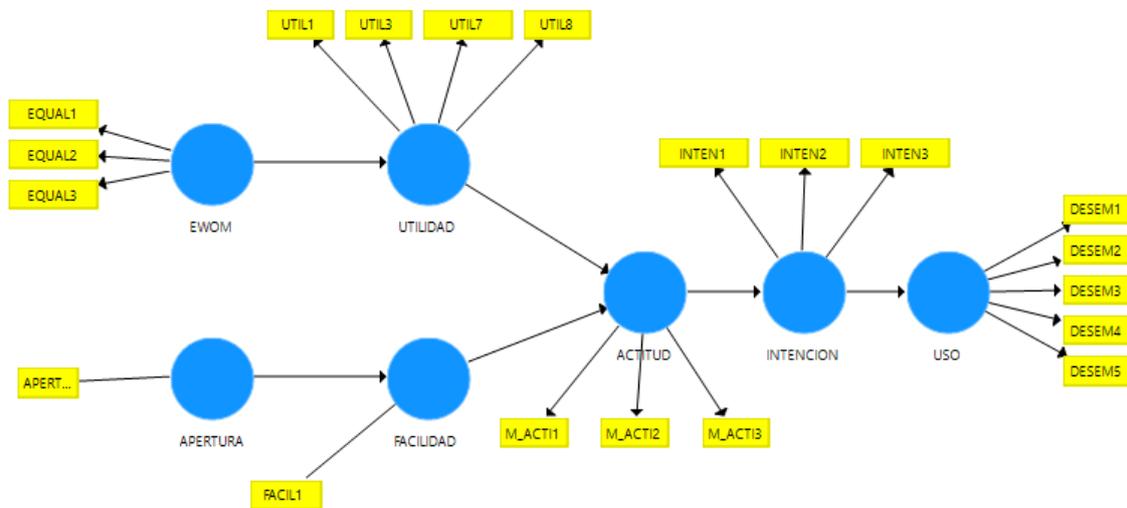
Relación	P Values
ACTITUD -> INTENCION	0,00
APERTURA -> FACILIDAD	0,02
EWOM -> UTILIDAD	0,00
FACILIDAD -> ACTITUD	0,01
FACILIDAD -> UTILIDAD	0,79
INTENCION -> USO	0,00
UTILIDAD -> ACTITUD	0,00
UTILIDAD -> INTENCION	0,66

Fuente: elaboración propia

Este resultado puede interpretarse como que para la gestión de eWOM la facilidad de su gestión es algo que no influye en la utilidad percibida, sino que se maneja de forma independiente (es decir que se rechaza H5c). Esto se da principalmente cuando los hoteles ven gran utilidad en el eWOM pero no consideran que sea fácil su gestión, tal vez por falta de capacitación, de tiempo, o de sistemas de monitoreo, estudio que excede los alcances de este trabajo. Respecto de la relación entre utilidad e intención, interpretamos que la relación no es directa (se rechaza H5f), sino indirecta a través de la actitud. En otras palabras, no solo es necesario considerar útil la gestión de eWOM para tener la disposición y decisión de implementar su gestión, sino que también es necesaria la facilidad, aspectos que influyen en la actitud y, a su vez, esta influye en la intención.

Con todo, el modelo denominado en adelante TAM-EWOM, queda validado según se presenta el Gráfico 24, en el que los círculos corresponden a los constructos y los rectángulos a los indicadores del modelo de medida reflectivo propio de PLS-SEM.

Gráfico 24 – Modelo TAM-EWOM



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 97 se observan los coeficientes de camino para cada relación y sus p-valores demostrando la significancia.

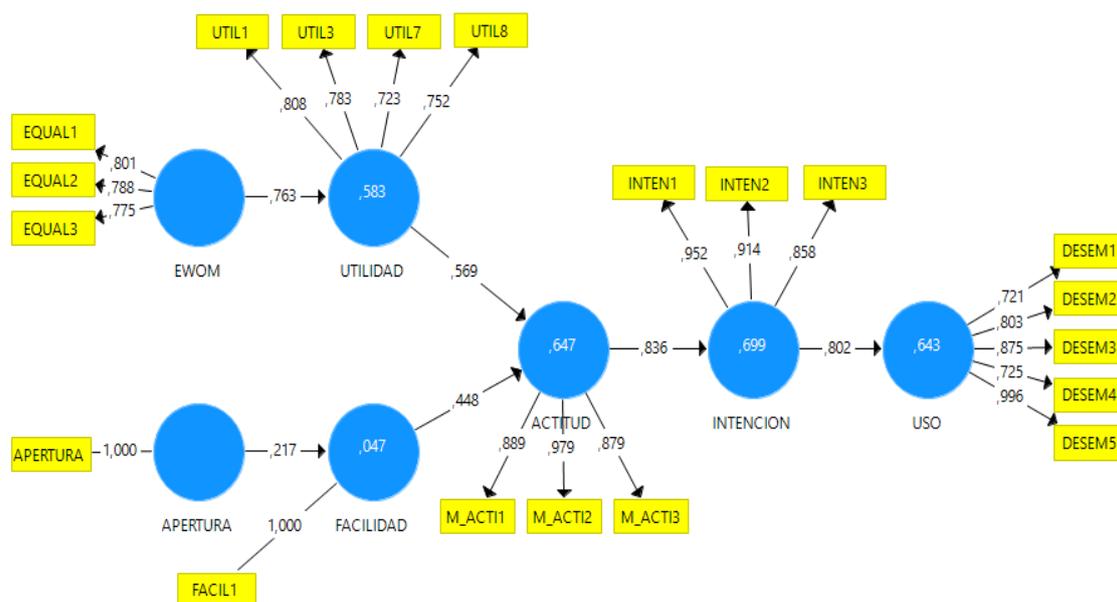
Tabla 97 – H5 – Coeficientes path y significancia

	Coeficiente path	T valor	P valor
H5a: EWOM -> UTILIDAD	,763	12,3946	,000
H5b: APERTURA -> FACILIDAD	,217	2,3478	,019
H5d: UTILIDAD -> ACTITUD	,569	5,1731	,000
H5e: FACILIDAD -> ACTITUD	,448	2,7623	,006
H5g: ACTITUD -> INTENCION	,836	20,8158	,000
H5h: INTENCION -> USO	,802	11,1708	,000

Fuente: elaboración propia

Presentado visualmente, el modelo con los valores quedó conformado tal cual muestra el Gráfico 25.

Gráfico 25 - Modelo TAM-EWOM – Resultados



Fuente: elaboración propia

En las relaciones entre los constructos se visualizan los coeficientes path, y en los círculos se observan los valores R^2 resultantes. Todos los coeficientes tienen signo positivo, lo que indica que la relación directa entre las variables se produce en el mismo sentido. Adicionalmente, los resultados muestran que:

- La varianza en “USO” es explicada en un 64,3% por el constructo “INTENCION”.
- La varianza en “INTENCIÓN” es explicado en un 69,9% por el constructo ACTITUD.
- La varianza en “ACTITUD” es explicada en un 64,7% por los constructos “UTILIDAD” y “FACILIDAD”
- La varianza en “FACILIDAD” es explicada en un 4,7% por el constructo “APERTURA”
- La varianza en “UTILIDAD” es explicada en un 58,3% por el constructo “EWOM”.

De lo antedicho se sigue que todos son valores sólidos, de moderados a sustanciales (Hair et al., 2017), salvo *facilidad*, que no estaría explicada principalmente

por el tipo de apertura del hotel, pero que sin embargo recibe un efecto directo, positivo y significativo del mismo.

Asimismo, se analiza el tamaño de los efectos siguiendo lo indicado por Martínez-Ávila & Fierro-Moreno (2018). Cuando el estadístico f^2 , tal como indica Cohen (2013), es 0,02, existe un leve efecto; si el valor es de 0,15 se trata de un efecto medio; y un valor de 0,35 o más indica un gran efecto. Así, tal como puede observarse en la Tabla 98, la variable Apertura tiene un efecto de bajo a medio en la variable Facilidad, mientras que el resto de las relaciones presentan efectos grandes.

Tabla 98 - H5 – Tamaño de los efectos (f cuadrado)

	ACTITUD	APERTURA	EWOM	FACILIDAD	INTENCION	USO	UTILIDAD
ACTITUD					2,32		
APERTURA				0,05			
EWOM							1,40
FACILIDAD	0,54						
INTENCION						1,80	
USO							
UTILIDAD	0,87						

Fuente: elaboración propia

En resumen, la evaluación del modelo de medida reflectivo, llevada a cabo a través de la revisión de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante permite confirmar la validez del mismo. Luego, considerando que el modelo reflectivo tuvo validez y confiabilidad, se procedió a evaluar el modelo estructural (a través de coeficientes, p-valores, R2 y f^2). Los resultados obtenidos indican que el modelo propuesto es de utilidad para comprender el comportamiento gerencial de los hoteles analizados a la hora de adoptar y gestionar el eWOM.

El análisis realizado permite corroborar las siguientes hipótesis: H5a (EWOM → UTILIDAD), H5b (APERTURA → FACILIDAD), H5d (UTILIDAD → ACTITUD), H5e (FACILIDAD → ACTITUD), H5g (ACTITUD → INTENCION), H5h (INTENCION → USO). Asimismo, se rechazan H5f (FACILIDAD → UTILIDAD) y H5c (UTILIDAD → INTENCION).

5. DISCUSIÓN

En este apartado se discuten los resultados obtenidos del análisis empírico realizado. Primero se presentan algunas observaciones generales, y luego se discuten en orden los resultados asociados a los cinco objetivos de la investigación.

5.1. OBSERVACIONES GENERALES

Algunos aspectos que emergen principalmente del trabajo de campo realizado pueden resultar de interés y utilidad para los gerentes y los académicos. Así, se observó que buena parte de los hoteles no tiene registrada su categorización (estrellas) en la plataforma booking.com. Este dato, con algunos años de diferencia, coincide con lo informado en el estudio de Martin-Fuentes, Mateu, & Fernandez (2018) para hoteles europeos. Dado que el uso de estrellas para indicar el nivel de infraestructura y servicios que tiene un alojamiento es una práctica mundialmente reconocida, y que en la mayoría de las OTAs los usuarios pueden utilizar dicho criterio como filtro para seleccionar alojamiento de acuerdo a una determinada expectativa de servicio, es importante llamar la atención sobre la importancia de que los hoteles gestionen dicha categorización en las plataformas en línea.

Además, se registró que aproximadamente un 10% de las direcciones de correos tomadas de la información publicada en las respectivas secretarías de turismo de los partidos de la región resultaron incorrectas o estaban desactualizadas (emails rebotados). Sería recomendable que los hoteles incluyan dentro de sus procesos de gestión de imagen en línea una revisión sistemática, con una frecuencia razonable, de la información de contacto presentada en las principales fuentes de consulta de potenciales clientes (webs de organismos gubernamentales, redes sociales, páginas web, OTAs, etc).

Asimismo, se observaron hoteles con emails de dominios generales (Hotmail, Gmail, Yahoo!, etc.), lo cual es indicativo de la falta de un plan de marketing integral actualizado, y que podría ser interpretado por los huéspedes como un indicio de una gestión informal. También se encontró, aunque en menor medida, páginas web con dominios expirados.

Algo similar se observó en parte de los hoteles que tenían números de WhatsApp publicados como canal de consulta. Si bien es loable que se disponga de tal canal de

comunicación directa con el cliente, la mayoría de las cuentas con las que se realizó el contacto no eran “*cuentas empresa*”, sino personales, lo que podría restar profesionalidad a los ojos del huésped. De hecho, las imágenes de perfil de dichas cuentas no incluían el isologo del hotel, sino más bien fotos personales. Esto podría afectar la imagen que se forma en el usuario sobre el hotel. Se recomienda en tal sentido que los hoteles que decidan mantener abierto dicho canal de comunicación, utilicen la versión Whatsapp Business, con cuentas dedicadas para la gestión de consultas.

5.II. DISCUSIÓN POR OBJETIVOS

5.II.A. Desempeño y tipo de apertura

Los resultados de la investigación indican que los hoteles que abren todo el año tienen un mejor desempeño total medido en cantidad de reseñas o volumen de eWOM. Considerando que la media de desempeño de la muestra estudiada fue de 150,82 reseñas, el Modelo 4 que prueba la hipótesis H1a indica que los hoteles de apertura anual reciben un volumen de eWOM 40,76% superior a los de temporada. Este resultado supone un desempeño notablemente superior que, por un lado, apoya la decisión tomada por los hoteles que se mantienen abiertos todo el año frente a la decisión de abrir las puertas solo en los períodos de temporada alta o con alta demanda. Tener un alto volumen de eWOM es indicio de que la experiencia del usuario con el hotel ha sido probada en numerosas ocasiones, haciendo más creíble y útil la información del hotel a los ojos del potencial cliente nuevo. También puede llegar a convertirse, a los ojos del turista, en elemento de comparación entre diversas ofertas.

Por otro lado, aunque las estructuras de costos, ingresos e inversión pueden ser diferentes y particulares para cada hotel, los resultados refuerzan la idea de que la operatividad anual puede ser no solo efectiva, sino que resulta más eficaz, a través de la consecución de un mayor volumen de ingresos por ventas. Esta circunstancia evidencia además la importancia de considerar la implementación de estrategias de desestacionalización para potenciar el efecto en los hoteles anuales y motivar a los hoteles que actualmente abren sólo en temporada alta a abrir sus puertas todo el año. Es importante recordar que hay estrategias de desestacionalización que dependen del estado, tales como la promoción del fin de semana como oportunidad turística, la promoción del destino, el aumento de servicios complementarios, o el fraccionamiento de vacaciones, entre otras (Mantero et al., 1997; Carruitero, 2011; Ramón & Abellán 2014), pero también aquellas que dependen del empresariado, por ejemplo, la apertura del establecimiento y la ampliación de horarios, la integración de la oferta turística con actividades de ocio, la mejora de los canales de información o la oferta de paquetes especiales en temporada baja (Ramón & Abellán, 2014).

Se destaca también que se encontró significativa relación entre en el volumen de eWOM y la categorización, donde el Modelo 4 indica que los hoteles de tres y cuatro estrellas tienen mayor volumen que los no categorizados, y el Modelo 3 además encuentra

asociación significativa para el segmento de dos estrellas. La direccionalidad, sin embargo, no es la esperada, dado que los coeficientes no presentan una progresión lineal. Dicho de otro modo, el Modelo 4 está indicando que no son consistentes los resultados para los alojamientos de una, dos y cinco estrellas, y para los segmentos donde si hay resultados estadísticamente asociados, el modelo establece que los de tres estrellas tienen mayor volumen que los de cuatro estrellas. Dado que la categorización tiene relación con la capacidad instalada y es esperable que a mayor cantidad de estrellas se encuentre mayor capacidad instalada, estos resultados podrían estar reflejando que los niveles de ocupación de los hoteles no son consistentes dentro de cada segmento. Por otro lado, se encontró significativa relación entre en el volumen de eWOM y la antigüedad en la plataforma, y en la direccionalidad esperada, esto es: a mayor antigüedad operando en la plataforma mayor volumen de eWOM acumulado. Lo que viene a confirmar que el volumen de eWOM como ventaja competitiva no se puede generar instantáneamente, sino que dicho proceso necesita un determinado tiempo operando en la OTA correspondiente. Finalmente se encontró también asociación entre el volumen y la localización para algunos partidos. Puntualmente los hoteles de Pinamar y Villa Gesell tienen en general menor volumen de eWOM que los de General Pueyrredón, donde está Mar del Plata. Asociamos este resultado a que independientemente de la oferta que pueda brindar un hotel, los destinos en si mismos atraen niveles diferentes de demanda, y Mar del Plata en particular es la ciudad más grande y visitada de la región (Carruteiro, 2011) y la que cuenta con mayor oferta de servicios complementarios al alojamiento.

En relación al análisis de diferencias de desempeño en puntaje o valencia según el esquema de apertura del hotel, el trabajo de campo realizado obtiene que el criterio de período de apertura no está asociado significativamente en el puntaje. Este hecho indica en principio que los huéspedes no penalizan ni premian el tipo de apertura del hotel cuando realizan una reseña o una revisión de su experiencia. Es decir, el cliente considera aspectos de su experiencia con los servicios recibidos durante su estancia, de manera independiente de si el hotel abre o no todo el año. Puesto que el cliente ha decidido previamente los días de su estancia y ha tenido que adaptar su compra a los días disponibles por parte del hotel, es razonable que su valoración se corresponda con su experiencia durante su estancia en el hotel. En cambio, sí se encontró asociación entre valencia y categoría del hotel, de manera que cuanto más elevada es la categoría, mayor

es el desempeño, situación que coincide con la reportada en los resultados de otras investigaciones (Mariani & Borghi, 2018; Martin-Fuentes, Mateu, & Fernandez, 2018; Mondaca-Marino et al., 2019; Bi et al., 2020). Asimismo, cabe destacar que los hoteles no categorizados presentaron puntajes superiores a los de 1, 2 y 3 estrellas, situación que podría tener que ver con las expectativas de los clientes: un turista que contrata un hotel no categorizado posiblemente tenga bajas expectativas y se sorprenda con el servicio recibido, motivo por el cual luego estaría otorgando una puntuación comparativamente elevada al hotel. Por otro lado, el Modelo 4 de H1b no llega a resultados estadísticamente significativos para los hoteles de cuatro y de cinco estrellas, lo cual puede estar relacionado con lo que sostiene Mondaca-Marino et al. (2019), esto es, que hay hoteles de categorías superiores que presentan puntajes equivalentes a los de hoteles de categorías inferiores, aunque este no es un hecho que se cumple en todos los casos. Por otro lado, la localización no aparece significativamente asociada al puntaje, es decir que la valencia de eWOM que recibe el hotel no estaría dependiendo del partido donde está ubicado. Los hallazgos están en consonancia con el estudio de Bi et al. (2020) el cual toma huéspedes y hoteles de 75 capitales del mundo de 6 continentes y encuentra que los puntajes promedio por segmento de hotel varían muy poco entre regiones: sobre un máximo de 5 puntos, los hoteles económicos logran entre 3,52 y 3,85 según región, los de media escala entre 3,83 y 4,01 y los de lujo entre 4,18 y 4,31. Finalmente, la antigüedad del hotel en la plataforma no aparece consistentemente asociada a la valencia eWOM: el Modelo 3 de H1b no la encuentra significativa, y en el Modelo 4 únicamente se encuentra como significativo que los hoteles 6 a 12 meses en la plataforma tienen menor puntaje que los que tienen de 0 a 6 meses. Considerando que no hay asociación significativa para los de antigüedad de 12 o más meses, y que sólo un 10% de los hoteles tiene de 0 a 12 meses en la plataforma, interpretamos que no hay una asociación consistente entre valencia y antigüedad.

Como resumen se presentan en la Tabla 99 los resultados de las hipótesis de investigación H1a y H1b.

Tabla 99 – Resultados de hipótesis H1

Hipótesis	Resultado
<i>H1a: Los hoteles que cierran en temporada baja tienen peor desempeño en volumen de eWOM, respecto de aquellos que abren todo el año, para las diferentes categorías de hotel.</i>	Aceptada

<i>H1b: Los hoteles que cierran en temporada baja tienen peor puntaje promedio de eWOM que aquellos hoteles que abren todo el año, para las diferentes categorías de hotel.</i>	Rechazada
---	-----------

Fuente: elaboración propia

5.II.B. La respuesta gerencial y el desempeño

Considerando las diferencias de desempeño entre los hoteles que responden a los comentarios de los huéspedes respecto de aquellos que no lo hacen, los resultados evidencian que la respuesta que ofrecen los hoteles de temporada presentan una asociación neta positiva con el volumen de eWOM. Si estos hoteles se centran en responder a comentarios positivos, el efecto neto en el desempeño resulta menos significativo. En cambio, el caso concreto de los hoteles anuales, la respuesta no resulta significativamente asociada al desempeño en volumen. Considerando que el volumen de eWOM afecta las ventas (Ismagilova et al., 2017) y que el eWOM reduce el riesgo en la compra desde la perspectiva del consumidor (Salvi, Cantallops & Cardona, 2013) este resultado podría indicar que los hoteles de temporada, que de por sí tienen menor volumen de eWOM que los anuales, se verán beneficiados al dar respuesta a los comentarios, tanto positivos como negativos, sobre todo estos últimos, ofreciendo así mayor información al huésped y reduciendo su nivel de incertidumbre. En cambio, en el caso de los hoteles anuales, que de por sí cuentan con mayor volumen de eWOM que los huéspedes pueden consultar, los beneficios de dar respuesta son relativos.

También resulta interesante destacar que cuando se toma en cuenta la respuesta gerencial, para los hoteles anuales se sigue cumpliendo que la localización tiene asociación con el volumen, aunque con leves diferencias a lo mencionado en H1a. Puntualmente, en consonancia con lo indicado en H1a los hoteles anuales del partido de Villa Gesell menor volumen de eWOM que aquellos Mar del Plata (H2a Modelo 5, ver Tabla 43), pero no sucede así con los de Pinamar. Esto estaría mostrando que algunos hoteles anuales de Pinamar de estarían compensando con su gestión de eWOM el menor volumen propio de la demanda de la localidad, lo que significa que el menor volumen no sería determinante. Asimismo, se agrega que los hoteles anuales del partido de la Costa también tienen menor volumen que los de Mar del Plata, cosa que no tiene asociación en el segmento de hoteles de temporada. Relacionamos este resultado con que el partido de la Costa, segmentado en varias ciudades pequeñas, atrae menos turistas en temporada baja

respecto a Mar del Plata, que es una urbe de mayor tamaño y con otras oportunidades de ocio y negocio. Por otro lado, para hoteles de temporada (H2a Modelo 5, ver Tabla 39), la categorización y la localización no tienen asociación estadísticamente significativa con el volumen de eWOM. Esto podría ser indicativo de una cierta compensación entre variables que afecta la generalización (y por tanto la significancia de la asociación). En otras palabras, los hoteles de temporada de mayor categoría y de localizaciones con mayor demanda estarían teniendo menor efecto en volumen de eWOM por responder a los comentarios que los hoteles de temporada de menor categoría y de localizaciones con menor demanda. Este resultado invita a profundizar en futuras investigaciones sobre la existencia o no de diferencias en las estrategias que están utilizando los hoteles de unas y otras categorías, y de unas u otras localizaciones. Es posible incluso que haya diferencias dependiendo del cargo de gestión ocupado por el responsable de las respuestas. Por ejemplo, Van Laer & De Ruyter (2010) encuentran que las respuestas dadas por los empleados responsables de las áreas generan mejor recupero de imagen que las dadas por el portavoz general de la empresa; Torres (2012) encuentra que el 40% de los gerentes responden personalmente las reseñas, y Tsou (2019) menciona que, con la creciente complejidad del tema, algunos hoteles han decidido centralizar las respuestas en personal dedicado 100% a la gestión de la reputación en línea.

Asimismo, aparecen diferencias cuando se analiza el impacto de la respuesta a las reseñas en el puntaje o valencia. La respuesta afecta efectivamente a la puntuación, dependiendo del tipo de hotel. En los hoteles de temporada, responder más a los comentarios positivos que a los negativos tiene un efecto significativo y positivo en la valencia. En los hoteles anuales, en cambio, el efecto de responder en sí mismo afecta negativamente en la valencia, lo cual puede tener que ver con que las respuestas sean interpretadas como una justificación o defensa desde el punto de vista del huésped. Esto se refuerza con el hecho de que aquellos hoteles anuales que se centran en responder más comentarios positivos que negativos tiene un efecto directo y positivo en su valencia, tal cual se muestra en el Modelo 4 de H2b. Siendo que la literatura sostiene que la gestión de las reseñas es un aspecto fundamental del webcare y la gestión de la reputación en línea (que luego impacta en reservas) y que los gerentes responden con mayor frecuencia a los comentarios positivos que a los negativos (Liu & Park, 2015; Kwok & Xie, 2016; Xie et al., 2016) sería prudente revisar si las estrategias de respuesta que están utilizando

los hoteles son las adecuadas, lo que supone una extensión de la línea de investigación. Se debe tener presente que el diseño de respuestas a las reseñas es un moderador que magnifica los efectos divergentes de las respuestas a reseñas positivas y negativas (Wang y Chaudhry, 2018).

Se destaca también que, en el segmento de hoteles de temporada, al incluir la respuesta gerencial en el modelo de desempeño en valencia, la localización y la antigüedad siguen sin resultar significativas, mientras que la categorización si resulta significativamente asociada en algunos segmentos (ver Tabla 52 – Modelo 5 de H2b para H.Temp). Es decir, en dichos aspectos los resultados coinciden con los presentados en H1b. Para el segmento de hoteles anuales se encuentran similares resultados en cuanto a la asociación de categoría y valencia, y en cuanto a la no asociación entre antigüedad y valencia, pero como particularidad se encuentra que la localización en un caso si resulta significativamente asociada a la valencia: los hoteles anuales de Villa Gesell tienen mayor valencia que los de Mar del Plata (Ver Tabla 56 – Modelo 5 de H2b para H. Anual), lo cual podría ser indicativo de que los hoteles anuales de Villa Gesell están realizando una mejor gestión de eWOM que los de Mar del Plata.

Como resumen se presentan en la Tabla 100 los resultados de las hipótesis de investigación H2a y H2b.

Tabla 100 - Resultados de hipótesis H2

Hipótesis	Resultado
<i>H2a: El efecto en desempeño (cantidad de reseñas) de responder a comentarios, y de responder a más comentarios positivos que negativos, es mayor en hoteles anuales que en los de temporada.</i>	Rechazada
<i>H2b: El efecto en desempeño (puntaje) de responder a comentarios y de responder a más comentarios positivos que negativos, es mayor en hoteles anuales que en los de temporada.</i>	Aceptada parcialmente

Fuente: elaboración propia

5.II.C. Plataformas y desempeño

Sobre el análisis relativo a las posibles diferencias entre hoteles que publican en diferentes agencias de viajes online, en particular, en despegar.com, agencia local, y en booking.com, agencia internacional, cabe recordar que sólo un cuarto de los hoteles con

presencia en booking.com también tuvieron presencia en despegar.com. Este hecho da cuenta de que el uso de las OTA como canal de distribución en la región es todavía limitado y, cuando se realiza, suele limitarse a una sola agencia. La proporción de hoteles que publica en ambas agencias es mayor en hoteles de apertura anual que en los de temporada (alrededor del 39% de los hoteles de booking.com son de temporada; en ambos portales, el porcentaje de hoteles de temporada es sólo de un 23%). Por su mayor nivel de operaciones, probablemente los hoteles que abren todo el año requieren de un mayor apoyo en distribución de la oferta que los hoteles de temporada, pero igualmente cabe pensar también en un desaprovechamiento del canal por parte de estos últimos.

Por otra parte, mientras que el grupo de hoteles de temporada no ofrece resultados significativos en términos de desempeño en volumen de eWOM, los hoteles anuales observan una correlación significativa en el desempeño entre ambas plataformas, donde el desempeño en volumen en la agencia local tiene un efecto significativo y positivo en el desempeño en volumen en la agencia internacional. Dicho de otro modo, el volumen de eWOM es mayor en booking.com para el segmento de hoteles anuales y guarda proporción con el volumen en despegar.com. El resultado vuelve a sugerir que los hoteles anuales tienden a utilizar de forma sistemática y proporcionada más de un canal de distribución, mientras que los hoteles que cierran en temporada baja, al estar abiertos menos tiempo, tienen una evidente limitación a desarrollar varios canales, y si lo hacen, lo implementan de forma más dispersa que los hoteles anuales.

El análisis similar en términos de puntaje o valencia encuentra que, en términos generales, los resultados son superiores en booking.com que en despegar.com. Esto sucede tanto para hoteles anuales como de temporada, siendo el efecto levemente mayor en los hoteles de temporada. Aunque este resultado debe analizarse con precaución por el pequeño tamaño de la muestra, podemos asociarlo con los hallazgos de Mellinas-Cánovas (2015) y de Mariani & Borgui (2018), que destacan una tendencia del sistema de booking.com a generar mayores puntajes y distribuciones con medias aritméticas más cercanas al máximo de puntuación posible. Cabe así señalar la conveniencia de trabajar con booking.com en caso de utilizar sólo una plataforma por parte del hotel.

Como resumen se presenta en la Tabla 101 el resultado para la hipótesis de investigación H3.

Tabla 101- Resultados de hipótesis H3

Hipótesis	Resultado
<i>H3: Los hoteles que cierran en temporada baja tienen puntuación diferente en la OTA local (despegar.com) que en la internacional (booking.com).</i>	Aceptada

Fuente: elaboración propia

5.II.D. Validación del puntaje en las OTA

En relación a la validación de la información presentada por las agencias de viaje a los usuarios, los resultados evidencian que, en el caso de booking.com, el puntaje general indicado se corresponde con el promedio efectivo de las valoraciones de los huéspedes. Sin embargo, no sucede lo mismo en despegar.com, donde el promedio del total de reseñas de los huéspedes en muchos casos difiere del puntaje general analizado en la plataforma. De hecho, la plataforma indica que el puntaje general indicado está calculado en base a “n” comentarios, siendo “n” menor a la cantidad de comentarios totales que posee el alojamiento. La página web no brinda información explícita sobre este tema al momento de la investigación, pero, en términos generales, el algoritmo beneficia a aquellos hoteles que tienen puntajes generales mayores a 7,1, y penaliza al resto. Al revisar algunos casos aislados, se encontró que el promedio de los últimos “n” comentarios publicados para un determinado hotel se corresponde con el puntaje general informado, pero no se infiere un criterio homogéneo para determinar “n”, dado que no se trata de un porcentaje fijo del total de comentarios, ni tampoco de aquellos comentarios con una antigüedad determinada. Más allá de cuál sea el algoritmo utilizado por la plataforma, los gerentes de los hoteles y las futuras investigaciones deberían tener en cuenta este aspecto. Es importante, ya que existiendo una correlación positiva entre la valencia en términos generales y la categoría del hotel, aquellos hoteles de menor categoría pueden verse desmotivados a utilizar el sistema de despegar.com. En otras palabras, hoteles con menores categorías cuyas valencias por tanto sean bajas en relación a otros alojamientos de mayor categoría, podrían sufrir una penalización adicional a su valencia que desemboque en la generación de una imagen en línea negativa, al punto de

que directamente dejen de resultar competitivos a los ojos del potencial huésped. En muestras en las que exista, como es ahora el caso, una presencia elevada de alojamientos hoteleros con un número de estrellas reducido, esta circunstancia podría estar generando una desigualdad de condiciones entre los hoteles y un menor uso de la OTA despegar.com. Lo cual viene a reforzar lo comentado anteriormente.

Como resumen se presenta en la Tabla 102 el resultado para la hipótesis de investigación H4.

Tabla 102 - Resultados de hipótesis H4

Hipótesis	Booking.com	Despegar.com
<i>H4: El puntaje indicado por la plataforma es igual al promedio efectivo de los puntajes individuales de los huéspedes.</i>	Aceptada	Rechazada

Fuente: elaboración propia

5.II.E. Comportamiento gerencial en la adopción de eWOM

El modelo causal TAM-EWOM validado, que aborda la explicación del proceso por el cual los gerentes deciden gestionar eWOM y tomarlo en cuenta en las decisiones, proporciona unos resultados que cabe discutir.

Primero, aproximadamente uno de cada cuatro hoteles de la muestra no toma en cuenta el eWOM en su proceso de toma de decisiones. Esta es una tasa mayor a la reportada en otras investigaciones (Berné-Manero, Ciobanu, & Pedraja-Iglesias, 2020). Algunos hoteles incluso reconocieron no estar al tanto del término eWOM, aspecto que también ha sido reportado para algunos hoteles en otras investigaciones recientes (Tsou, 2019). Puesto que se ha demostrado la capacidad de la gestión del eWOM como capaz de mejorar el desempeño, es de interés que los hoteles de la región sean formados acerca del instrumento y que su utilización se haga extensiva de manera efectiva. El proceso de toma de decisiones de la gestión hotelera puede verse muy beneficiado desde la implementación de un sistema de gestión de la comunicación boca-oído electrónica de los clientes. Este paso inicial es imprescindible para que la implementación del eWOM y su aprovechamiento se puedan hacer efectivos, ya que, tal como el modelo confirmado avisa, no basta con incluir el sistema en los procesos de gestión, sino que cobra especial importancia la adecuación de su uso, en términos de facilidad de manejo y calidad. La

facilidad y la utilidad percibida de las comunicaciones impactan en la actitud hacia la gestión, que a su vez afecta a la intención de uso. Esta intención finalmente explica gran parte del uso o desempeño del eWOM. La experiencia con la herramienta y su gestión, la disposición de recursos de apoyo y el siempre necesario recurso del tiempo son por lo tanto variables que pueden determinar el nivel de desempeño conseguido.

Haciendo foco en la variable utilidad percibida, vemos que se refleja de forma consistente cuando los gerentes consideran como razones la posibilidad de innovar y desarrollar nuevos productos o servicios, la participación de los clientes y su satisfacción y las ganancias que, directa o indirectamente, generan en la organización. En cambio, no se reflejan de forma consistente otros aspectos como la gestión de la relación y de la fidelización de los clientes o la imitación de la competencia. Es llamativo que no sea unánime la consideración sobre la posibilidad que da el eWOM de mejorar los servicios actuales y atraer a nuevos clientes. Parece que los hoteles no están considerando relación entre la gestión del eWOM y las estrategias básicas de marketing de adquisición y de retención de clientes. Este resultado avisa de una posible orientación de la industria hotelera hacia el producto y hacia las ventas más que hacia el cliente, posición que debería ser modificada por el interés de la propia industria.

Observando las características del eWOM, que luego explican buena parte de la utilidad percibida, se destaca que los gerentes consideraron de forma consistente la calidad del eWOM como determinante. En otras palabras, hay acuerdo entre los gerentes de que la calidad de las comunicaciones eWOM (actualidad, pertinencia y excelencia), es un aspecto relevante, que afecta luego la utilidad percibida. La credibilidad y la autenticidad, características señaladas en la literatura, no surgieron como aspectos que se reflejan de forma consistente en las características del eWOM (ítems 15 a 21 del cuestionario con $\lambda < 0,7$) desde el punto de vista de los gerentes. Dicho de otro modo, los hoteleros estarían asociando al eWOM con información de calidad, pero no todos prestan atención a que el eWOM tenga que ser creíble y de fuente auténtica. Es decir, se centran en la importancia de la actualidad, pertinencia y excelencia de la comunicación que ofrece el eWOM, factores más objetivos, y dejan en segundo plano aspectos más subjetivos sobre cuán creíble es el mensaje y sobre quién es el sujeto que lo emite. Esto podría ser signo de un conocimiento todavía limitado de los alcances que puede tener el eWOM, y podría y debería modificarse en el futuro.

Por otro lado, se destaca la asociación presente entre el tipo de apertura y la facilidad percibida de gestión del eWOM. Los hoteles anuales perciben más sencilla la gestión del eWOM que los hoteles de temporada. Así como se ha encontrado que aquellas organizaciones que operan todo consiguen mayor eficiencia (Park et al., 2016; Sáez-Fernández, Jiménez-Hernández & Ostos-Rey, 2020), los resultados del estudio agregan que también en la facilidad de gestión de las comunicaciones eWOM hay diferencias según el esquema de apertura, desde la perspectiva de la gerencia. Esto puede deberse a que los hoteleros que abren todo el año cuentan con personal permanente para el monitoreo de las comunicaciones eWOM, así como mayor tiempo para la planificación de las estrategias de respuesta. Asimismo, podrían justificar mayores inversiones en sistemas de gestión de eWOM (Oliveira, Renda & Correia, 2020), dado que el período de operación es anual y no solo limitado a algunos meses al año. Esta circunstancia limita el desempeño de los hoteles de temporada, por lo que debe ser considerada en la planificación de sus propietarios.

El modelo TAM-EWOM presenta, respecto al modelo general TAM (Davis, 1989) varias similitudes, principalmente en cuanto al hecho de que la facilidad percibida y la utilidad percibida afectan a la actitud, la cual en consecuencia afecta la intención que luego afecta el comportamiento. Sin embargo, se encontró como diferencia que particularmente en la gestión del eWOM la facilidad percibida no influye significativamente en la utilidad percibida, es decir que el gerente no percibe como más o menos útil el eWOM porque sea más o menos fácil su gestión. Esto da cuenta de que los gerentes consideran útil el eWOM en relación a su calidad, independientemente de su capacidad o de los recursos con que cuenten para gestionarlo. Tampoco se encontró una relación directa entre utilidad percibida e intención de gestionar, sino de forma indirecta a través de la actitud. Esto implica que la utilidad percibida no presenta por sí sola un añadido determinante a la intención. Por otro lado, en consonancia con lo postulado por el modelo TAM, hay variables externas que afectan a la utilidad y a la facilidad percibidas. En el caso particular del eWOM, hay dos variables externas que se prueban relevantes: por un lado, el tipo de apertura, que afecta la facilidad percibida, esto es, los hoteles anuales perciben más fácil la gestión que los hoteles de temporada, aspecto original que está aportando este trabajo; por otro lado, la calidad del eWOM, que conforma una variable fundamental para comprender la utilidad que le asigna el gerente.

Esto último tiene relación con los hallazgos del modelo eWIP (Berné-Manero, Ciobanu, & Pedraja-Iglesias, 2020), donde las características del eWOM afectan a los motivos globales para gestionar eWOM. Cabe aclarar que en el modelo eWIP incluye la actitud hacia el eWOM dentro de esos motivos, mientras que en el modelo TAM-EWOM, el efecto en la actitud está primero mediado por la utilidad percibida. Finalmente, en cuanto a la capacidad de explicación del desempeño, el modelo TAM-EWOM hace un excelente aporte, logrando explicar el 64,3% del constructo, ratio mayor al reportado en el modelo eWIP, donde se explica el 28% del mismo.

Como resumen, se presenta en la Tabla 103 el resultado para las hipótesis de investigación H5.

Tabla 103 - Resultados de hipótesis H5

Hipótesis	Resultado
<i>H5a: “Las características del eWOM tienen una influencia directa positiva en la utilidad percibida del eWOM de los gerentes hoteleros.”</i>	Aceptada
<i>H5b: “El tipo de apertura de un hotel (con o sin cierre en temporada baja) tiene una influencia positiva y directa en la facilidad del hotel para gestionar eWOM”</i>	Aceptada
<i>H5c: “La utilidad percibida del eWOM de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la intención de utilización del eWOM”.</i>	Rechazada
<i>H5d: “La utilidad percibida del eWOM de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la actitud hacia el uso de eWOM”.</i>	Aceptada
<i>H5e: “La facilidad de uso del eWOM de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la actitud hacia el uso de eWOM”.</i>	Aceptada
<i>H5f: “La facilidad de uso del eWOM de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la utilidad percibida del eWOM”.</i>	Rechazada
<i>H5g: “La actitud hacia el eWOM de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en la intención de utilización del eWOM”.</i>	Aceptada
<i>H5h: “La intención de uso del eWOM de los gerentes hoteleros tiene una influencia directa y positiva en el uso o desempeño en la gestión del eWOM”.</i>	Aceptada

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES

La revisión de literatura posiciona al eWOM como un fenómeno de vital importancia para la industria hotelera. Las investigaciones relacionadas con el eWOM en la industria han abordado múltiples líneas (desempeño, ubicación, condiciones de generación, gestión, por mencionar algunas), pero aun así se detectan vacíos. Por ejemplo, se evidencia la escasez de investigaciones sobre eWOM en pequeños hoteles (la mayoría se enfoca en hoteles grandes), o en hoteles que están situados en mercados emergentes. Asimismo, se encuentra un relativamente menor volumen de investigaciones sobre eWOM desde la óptica del tomador de decisiones, siendo que la gran mayoría se ha enfocado en los impactos que tiene en el consumidor. Algunas investigaciones han analizado incluso las diferencias en el eWOM según las características del hotel: tamaño, categorización, tipo de gestión (hotel independiente o una cadena), y segmento, principalmente. No obstante, no se encuentra evidencia en los trabajos del estudio sobre la gestión del eWOM en aquellos hoteles que abren sólo en temporada. Pese a que algunas investigaciones documentan que hay hoteles que cierran en temporada baja, particularmente no se han encontrado estudios que se enfoquen en eWOM de hoteles que abren sólo en temporada, a pesar de que éstos tienen diferentes esquemas de personal y operacionales que los hoteles de apertura anual. También es escasa la investigación publicada que aborde el tema para el caso de más de una OTA, siendo que cada plataforma de viaje puede presentar una forma diferente de interpretación y análisis de sus datos (por ejemplo, en lo relativo a los puntajes de los clientes). En particular, pocos estudios comparan los desempeños de los hoteles en diferentes canales, esto es, las diferencias de desempeño entre agencias de viaje online (ej. Booking.com vs Despegar.com). Se destacan así numerosos aspectos que aún la literatura no ha tratado en profundidad -o directamente no ha abordado- y en los que este trabajo busca aportar.

Los vacíos encontrados en la literatura fueron considerados a la hora de trazar los objetivos de esta tesis. Así, el objetivo general perseguido en esta investigación es estudiar la situación de la gestión de las comunicaciones eWOM en alojamientos estacionales en la Costa Atlántica de Argentina como determinante potencial de mejora de su desempeño. Siguiendo esa pauta general, se estableció en primer lugar identificar posibles diferencias de desempeño entre los hoteles que abren solo en temporada en comparación a los que abren todo el año; identificar diferencias de desempeño entre los hoteles de temporada

que responden al eWOM de clientes, respecto de los hoteles anuales; encontrar si existían diferencias según agencia de turismo online utilizada, y analizar posibles diferencias entre el puntaje promedio que muestra una plataforma y el promedio efectivo de las valoraciones individuales de los usuarios. Dichos objetivos fueron abordados mediante modelos de regresión múltiple, con información extraída de las OTAs Booking.com y Despegar.com. Por otro lado, se propuso también como objetivo explicar el proceso de aceptación e implementación del eWOM por quienes toman decisiones en los hoteles de temporada y sus consecuencias de desempeño, aspecto que fue abordado mediante la técnica de ecuaciones estructurales PLS-SEM alimentada de información proveniente de encuestas a gerentes hoteleros.

Los partidos en la región con mayor volumen de alojamientos hoteleros son General Pueyrredón, Villa Gesell, Pinamar y de la Costa, entre los cuales acumulan casi la totalidad de la oferta publicada en Booking.com durante el período estudiado (2018-2020). Esta concentración indica que otros partidos costeros (por ejemplo, Mar Chiquita, General Alvarado o Necochea) tienen todavía margen de desarrollo, tanto en oferta turística-hotelera, como en relación al uso de las OTAs como canal de distribución. Dentro de los alojamientos que indican su categoría en Booking.com, los de mayor presencia son los de 2 y 3 estrellas, de menor tamaño. Esto es signo de la amplia presencia de hoteles de gestión familiar en la región, y de su importancia para las economías locales. Por otra parte, el hecho de que una importante porción de la oferta sea realizada en hoteles que cierran en temporada baja (prácticamente cuatro de cada diez) es consecuencia de la alta estacionalidad que sufre la región. Otro aspecto que emerge de la muestra analizada es el importante número de alojamientos que no tienen indicación de su categorización en la OTA, lo cual se identifica como una desatención de la gerencia que podría estar teniendo consecuencias directas en las reservas, al no ser estos hoteles cuando el huésped filtra por categorías. Adicionalmente, la base total de alojamientos hoteleros de la región se estima en más de setecientos, pero sólo una porción tenía publicada su oferta en Booking.com. En otras palabras, considerando: i) que la base de alojamientos generada para la región fue de 721 alojamientos hoteleros, ii) que solo 264 hoteles tuvieron reseñas en booking.com (36,6% de la base) para el rango temporal analizado, y iii) que booking.com fue la OTA con mayor volumen de eWOM en el período (casi el triple de reseñas que despegar.com y más de treinta veces que expedia.com), se puede inferir que

todavía es baja la dependencia que los hoteles tienen de las OTA como canal principal de reservas para la región, a diferencia de lo reportado por Mellinas-Cánovas (2019) para hoteles independientes. No obstante, el hecho de que un 12% de los hoteles presentes en booking.com tuviesen una antigüedad en dicha OTA de menos de 18 meses, da indicios de que la representación y presencia hotelera en las agencias online está en crecimiento.

En el análisis de la muestra, se observó que algunos hoteles tenían configuradas respuestas automáticas en sus direcciones de correo. Esta técnica puede ser de gran utilidad para brindar información general a los potenciales huéspedes, principalmente en épocas de gran volumen de trabajo, e incluso puede utilizarse para moderar la expectativa (al indicar el plazo esperado respuesta). No obstante, en algunos casos la información en dicha respuesta automática estaba desactualizada. Frente a la utilidad de la acción, el hotel debe contar con un sistema de seguimiento y control, con el fin de que la herramienta no perjudique la imagen del hotel.

Un aporte fundamental del trabajo a la ciencia de la administración, enmarcado desde la perspectiva del eWOM, es el derivado de analizar un tipo de negocio hotelero insuficientemente abordado en la literatura, el del establecimiento que sólo abre en temporada, contribuyendo así al conocimiento sobre las similitudes y diferencias que la gerencia de estos establecimientos posee respecto de otros, en relación a la gestión del eWOM y su repercusión en el desempeño. El aporte se realiza considerando una doble dimensión: por un lado, tomando en cuenta la información brindada por clientes, y por el otro considerando la perspectiva empresarial, esto es, a través de datos obtenidos de encuestas a gerentes hoteleros. Adicionalmente, se documenta de forma patente un tipo de hotel muy presente en los destinos de alta estacionalidad, pero escasamente tratado en la literatura: el alojamiento de temporada que realiza cierres sistemáticos en temporada baja. Según los resultados obtenidos, al menos un 39% de los establecimientos de la región analizada realiza cierres en temporada baja. La investigación realizada demuestra que este tipo de hotel tiene, independientemente de su tamaño, localización y su categorización, características distintivas y un desempeño diferente en algunos aspectos a los que presentan las organizaciones que trabajan todo el año. Poder considerar formalmente este tipo de operación en las organizaciones, con sus consecuencias en el desempeño, puede enriquecer futuros estudios que aborden temas de estacionalidad y estrategias de desestacionalización. Con ello, la línea de conocimiento se enriquece y se

abre la oportunidad de estudio de otros sectores de la economía y organizaciones que puedan tener esquemas de trabajo similares y por tanto particularidades en su desempeño. Adicionalmente, podemos señalar como aporte que la localización geográfica (Partido) es una variable relevante para explicar el desempeño en volumen, ya que la demanda turística que cada destino consigue es diferente en función de sus atractivos turísticos, de los servicios e infraestructura de la localidad y de las oportunidades de negocio. En este sentido, los destinos podrían estar atrayendo segmentos de mercado diferentes que terminen influyendo en las métricas de eWOM. Otro aporte relevante al cuerpo de conocimiento es que la respuesta gerencial en si misma no tiene una asociación generalizable en el volumen de eWOM, sino que depende de otros factores, tales como el tipo de hotel, el tipo de reseña al que se responde y, probablemente, la estrategia de respuesta.

Por otro lado, la consideración realizada en este trabajo de dos OTAs diferentes, las cuales evidencian volúmenes y valencias de eWOM diferentes para los mismos hoteles, invita a revisar y reforzar los resultados que las investigaciones han encontrado en trabajos previos que han considerado sólo una fuente. Más aún, teniendo en cuenta los sesgos encontrados en la presentación del puntaje en la OTA despegar.com, se considera fundamental que las futuras investigaciones sean muy cuidadosas en la utilización de los datos de esa fuente. Por último, pero no por eso menos importante, el trabajo realiza un aporte fundamental proponiendo un modelo causal que explica el comportamiento gerencial a la hora de adoptar la gestión de eWOM. Se destaca allí también, entre otros aspectos, que los hoteles anuales perciben más sencilla la gestión del eWOM que los hoteles de temporada. Esta situación refuerza las diferencias operativas y de gestión que se siguen de la definición del tipo de apertura estacional o anual del alojamiento.

Desde el punto de vista de las implicaciones para la gestión, la investigación se centra en la identificación de diferencias en los modelos de negocio de las organizaciones hoteleras según el criterio del período de apertura al público. Es importante destacar que actualmente en la misma región están conviviendo tanto hoteles anuales como de temporada, con distintas categorías y radicados en diferentes localizaciones. El hecho de que los hoteles de apertura anual logren mejores desempeños invita a repensar los esquemas operativos de los hoteles de temporada, por un lado, y a profundizar en los períodos de cierres sistemáticos que se deciden y sus fundamentaciones, tema que podría

abordarse en futuras investigaciones. Cabe destacar aquí que Mar del Plata, siendo la ciudad más grande de la región (Carruteiro, 2011), efectivamente es la que tracciona el mayor volumen de turistas, lo que estaría motivando que los hoteles de dicha ciudad tengan mayores volúmenes de eWOM que los de otras localizaciones de la zona. Esta relación, sin embargo, no es generalizable, dado que en el segmento de hoteles de temporada no emergieron diferencias significativas de desempeño, y en el caso de los hoteles anuales, aquellos de Pinamar no tienen diferencias significativas de volumen con los de Mar del Plata, como si sucede en los casos de Villa Gesell y Partido de la costa. También vale mencionar que el puntaje en general no aparece asociado a localización, salvo en un caso, donde los hoteles anuales de Villa Gesell consiguen mejores desempeños que los de Mar del Plata. Estos resultados motivan a buscar la mejora en la gestión como determinante de la mejora en el desempeño, aún cuando las condiciones externas no aparezcan como favorables. Adicionalmente, este trabajo realiza un aporte concreto a los hoteles de la región a través de las observaciones sobre las prácticas de marketing detectadas, en términos de gestión de la reputación en línea, tanto de reseñas como de otras prácticas, y en relación a sus oportunidades de mejora. Otra implicancia para la gestión deriva de que el trabajo evidencia que los dos tipos de hotel comparados presentan una oferta que parece ser valorada de manera similar por los clientes, lo que puede radicar en una falta de diferenciación en los servicios ofrecidos. Emerge así el interés de la investigación acerca de las posibilidades de ambos tipos de hotel para encontrar una ventaja competitiva a través de una diferenciación en la oferta.

Otra implicancia que la literatura menciona, pero que este trabajo refuerza, es que efectivamente la gestión de las reseñas tiene relación con el desempeño, lo cual invita a extender el uso de la práctica, pero no de forma indiscriminada, sino teniendo en cuenta el formato, la frecuencia, la estrategia y la persona que responde, tal como se señaló en el marco teórico de esta tesis. Asimismo, el trabajo documenta de forma novedosa la presencia que tienen las OTA como canal de distribución de la región, observando que son utilizadas de forma limitada, aunque con proyecciones de crecimiento en su participación, lo que anima a considerar su implicación como una oportunidad para el desarrollo del sector. Las consideraciones sobre la menor valencia que obtienen en términos generales los hoteles en despegar.com en comparación con Booking.com

conforman otro aporte que puede ser tenido en cuenta por los hoteleros a la hora de seleccionar en qué canales de distribución competir y bajo qué circunstancias.

Adicionalmente, el modelo TAM-EWOM validado en este trabajo se constituye en una herramienta con un elevado nivel explicativo sobre el proceso de aceptación y seguimiento del eWOM en la toma de decisiones del hotel y sus componentes, presentes en una secuencia causa-efecto. Por empezar, se presenta cómo la experiencia con la herramienta y su gestión, la disposición de recursos de apoyo y el siempre necesario recurso del tiempo son variables que pueden determinar el nivel de desempeño conseguido. Por otra parte, que la gerencia se centre en los factores más objetivos del eWOM (calidad), y deje en segundo plano los aspectos más subjetivos (credibilidad y autenticidad), es un comportamiento que debiera ser atendido ya que, como sostiene la literatura especializada, son características esenciales de las comunicaciones eWOM y de gran relevancia desde la perspectiva del consumidor. El modelo también indica que los hoteles no están considerando de forma generalizada la relación entre la gestión del eWOM y las estrategias básicas de marketing de adquisición y de retención de clientes, situación que da cuenta de que todavía en la industria habría una orientación hacia el producto y hacia las ventas más que hacia el cliente, la cual debiera modificarse por el interés de la propia industria.

Este trabajo aporta además un significativo valor a la línea de conocimiento relativa a los efectos del eWOM en la industria hotelera, concretamente en la región de la Costa Atlántica, una región sobre la que hasta el momento no se había realizado un estudio de similares características. Esto es particularmente relevante, tal como se ha expuesto en la exposición de motivos de esta tesis, considerando que la provincia de Buenos Aires reúne una importante porción de las plazas hoteleras y parahoteleras del país, genera empleo en el sector en importantes magnitudes, pero factura únicamente una fracción del total nacional (Ministerio de Turismo y deporte, 2019a). Esta brecha entre capacidad instalada y facturación básicamente es signo de dos elementos: la estacionalidad y el tipo de hotel que opera en la región. Puesto que la industria hotelera es muy relevante para la economía local, tanto en términos de ingresos como de trabajo, cabe destacar que el trabajo realizado ayuda a reflexionar sobre las oportunidades de mejora en la región, tan marcada por la estacionalidad. Mejorar la gestión de las organizaciones involucradas en esta industria no impacta sólo en beneficios para el

alojamiento y sus dueños, sino también para quienes trabajan en dicha organización y sus familias, para el destino turístico en el cual está emplazado el alojamiento y para la economía regional y nacional en general. Todo ello desde la respuesta positiva de los clientes objetivo, viajeros y turistas, tanto nacionales como internacionales. Cabe señalar en este punto la importancia de que el gobierno local, provincial y nacional estén implicados y comprometidos con este objetivo.

Esta tesis también da cuenta de que efectivamente hay hoteles en la región asumen períodos de apertura más extensos, logrando captar demanda incluso en temporada baja, por ejemplo, a través de la promoción del fin de semana como oportunidad de descanso, el trabajo en segmentos dirigidos, y la oferta de paquetes especiales. Además, siendo importantes los beneficios económicos derivados de la mejora de la gestión, no es menos importante tener en cuenta que los establecimientos hoteleros brindan un servicio necesario para la sociedad, cuyo aprovechamiento excede el ámbito puramente económico. La industria de la hotelería es ante todo una industria de la hospitalidad. Ofrecer estancias para el descanso en diversas situaciones es el motor principal de cualquier establecimiento hotelero más allá de su infraestructura, su equipo, y de los recursos puestos a disposición. Aquellos gerentes hoteleros que tienen bien presente esta misión de servir al huésped para poder lograr un servicio satisfactorio, tienen en la comunicación boca-oído electrónica una fuente muy rica de información, que permite un ajuste permanentemente de las prácticas hoteleras para ofrecer el mejor servicio con los recursos disponibles. El eWOM proporciona así oportunidades como herramienta de gestión basada en la opinión del cliente que deben ser aprovechadas desde su correcta utilización, como tarea indispensable para poder llevar adelante la esencia misma de la empresa hotelera.

El proceso de elaboración de esta tesis permite señalar diversas ideas de investigación futura en la línea de investigación que se ha iniciado que considera un nuevo criterio de análisis de desempeño en la industria hotelera: el tiempo de apertura al público. En primer lugar, la línea merece ser extendida profundizando en el estudio de las diferencias de desempeño entre hoteles de temporada y anuales. Al respecto, y tal como documenta este trabajo, la información sobre el modelo de apertura de un hotel (anual o estacional) no se encuentra generalmente disponible en la web, pero la concentración de

comentarios o reseñas en temporada en las plataformas de reseñas podría ser un indicador de este fenómeno.

Otro aspecto a profundizar es si el estilo de respuestas a las reseñas que están adoptando los hoteleros son las adecuadas, tanto en términos generales, como en relación al perfil de huéspedes que actualmente demandan los servicios de alojamiento en la región. El tono y estilo, la longitud de la respuesta, el medio de comunicación, la velocidad de la respuesta, entre otros factores mencionados en la literatura, debieran testearse para el contexto hotelero de la región y son variables con potencial para el análisis en investigaciones futuras.

Por otra parte, algunos estudios previos han incorporado el estudio de las posiciones relativas en los rankings de búsqueda, lo cual podría considerarse como otro elemento para medir el desempeño relativo en términos de imagen de marca, en particular cuando los puntajes de los diferentes hoteles tienden a acercarse, como sucede en Booking.com. Otra variable que sería interesante a estudiar para los alojamientos de temporada, y que no fue objeto de este trabajo, pero sí de otras investigaciones en otros contextos, es la variabilidad en las valencias, es decir, no solo la media o puntaje general, sino básicamente el desvío o la varianza de las puntuaciones.

Asimismo, podríamos señalar como posible línea de investigación futura el efecto del eWOM en otras industrias donde se encuentren empresas que puedan ser distinguidas por el criterio de apertura. Fundamentalmente fruto de la estacionalidad de los destinos, industrias ligadas a la oferta gastronómica, distintas actividades comerciales y otros servicios tienen en la región esquemas de apertura similares al de los hoteles.

Desde el punto de vista del modelo de comportamiento gerencial, sería interesante ampliar el estudio de los factores que hacen que un gerente considere fácil el uso de eWOM en la toma de decisiones, ya que esta variable resulta muy determinante de intención y de uso. En el modelo propuesto no se buscó explicar los distintos aspectos que hacen a la facilidad percibida, sino simplemente encontrar si el tipo de apertura tenía asociación. Cabe plantear la posibilidad de que la variable pueda ser reflejada en varios indicadores, a través de un modelo de medida. Además, la facilidad podría tener que ver con temas de competencia o capacitación del personal, o incluso de infraestructura tecnológica, variables que en esta investigación no han podido ser objeto de análisis.

Por otro lado, este estudio fue realizado en un destino marcado por el turismo de sol y playa. Sería interesante testear si hay diferencias de desempeño en alojamientos emplazados en destinos cuya estacionalidad esté marcada por otros aspectos, culturales, sociales o climáticos, como por ejemplo los centros de sky y otras regiones frías del país o del mundo.

Pese a que se han conseguido los objetivos planteados en la investigación, esta está sujeta a limitaciones que cabe exponer. Estas limitaciones permiten concluir en extensiones en la línea de investigación que se planean como temas de investigación futura. Por empezar, desde el punto de vista metodológico, en la primera parte del trabajo (hipótesis H1 a H4) se estiman asociaciones entre las variables y no efectos causales. Las asociaciones tienen sesgos, lo que hace que los coeficientes estimados no sean insesgados y consistentes. También debemos señalar, en el marco del uso de la metodología PLS-SEM, que la interpretación de una regresión en general está referida a variables medidas en escalas continuas. Cuando se utilizan escalas discretas (tipo Likert) se debe tener en cuenta la limitación de la varianza. Cuando la escala es de pocos puntos, se debe cuidar especialmente la interpretación del estadístico alfa de Cronbach y la estructura de correlación. En el caso de este trabajo, sin embargo, se utilizó la escala de 11 puntos, la cual, si bien no es continua, es significativamente mejor que las de 3, 5 y 7 puntos que se utilizan en otros trabajos.

Otro aspecto a considerar es que el trabajo analiza el desempeño (en volumen) tomando la asociación que otras investigaciones encuentran entre reseñas y reservas, y no las ventas o reservas en sí mismas. Si bien el uso de indicadores es apropiado y se ha utilizado en otros trabajos de investigación con anterioridad, y la posibilidad de obtención de la información financiera directamente y en la escala planteada en este trabajo no fue factible, no deja de ser importante considerar que el uso de indicadores puede tener sesgos asociados. En este sentido, no se contó con información sobre la proporción en la distribución de canales de venta de parte de hoteles. Así, un hotel con gran volumen de eWOM podría tener en realidad un desempeño en ventas similar a uno que tenga menos volumen de eWOM, pero utilizando otros canales en más frecuencia, como la venta directa. Se estima que este hecho es una de las principales variables omitidas en los modelos de desempeño en volumen, susceptible de mejorar la bondad del ajuste. Quedaría pendiente para otros trabajos incorporar dicha variable en los modelos para analizar si se

dan mejores ajustes. También sería interesante para futuras investigaciones poder acceder a datos financieros de los hoteles que permitan asociar el eWOM con el desempeño en dichos términos.

Por otro lado, si bien se llegó a resultados significativos en los modelos presentados que estudian la valencia del eWOM, la bondad de ajuste de los modelos respectivos, medida a través del coeficiente R^2 ajustado no resulta muy elevada en general, lo cual da cuenta de la existencia de otras variables omitidas que podrían mejorar dichos modelos. Siguiendo lo mencionado en el marco teórico, puede considerarse el incorporar en futuros modelos los desempeños de los indicadores individuales (por ejemplo, locación, limpieza, atención, etc.). De este modo se explicaría de forma más consistente la valencia, así como algunas características de la demanda que dieran cuenta de expectativas diversas de servicio (por ejemplo, turistas de origen nacional vs turistas extranjeros).

Otra limitación del trabajo es que se considera el Net promoter Score como regla para definir un comentario positivo o negativo, y dicha medición no tiene anclaje cultural. Sería apropiado utilizar en futuras investigaciones técnicas de Text Analytics para poder profundizar el significado de las reseñas (topic modelling) y su valencia (sentiment). Esta información sería muy útil para facilitar la gestión del eWOM, haciéndola accesible para hoteles pequeños.

También debemos señalar que, si bien booking.com es claramente la plataforma de mayor presencia en la región, las Hipótesis H1a, H1b, H2a y H2b sólo fueron testeadas en dicha OTA, con lo cual quedaría pendiente para futuras investigaciones testear otras agencias de viaje online o incluso incorporar adicionalmente el desempeño total, por ejemplo, realizando un agregado de comunicaciones eWOM entre canales diversos.

Otra limitación al alcance desde el punto de vista de la categorización de un hotel como de temporada, es que el modelo de medición de la variable fue en este trabajo dicotómico (apertura anual /no anual). Si bien es como se ha tomado en otros trabajos de investigación antes y es razonable su consideración, el hecho de considerar diferentes tipos de cierres en temporada baja, en períodos más o menos prolongados, probablemente pueda mejorar los modelos, en particular los de volumen de eWOM.

Además, este trabajo considera la existencia de la respuesta gerencial en los modelos sin incluir las características de dichas respuestas (demora, estilo, frecuencia, etc.). Tal como se mencionó anteriormente, este es un aspecto a considerar en futuras investigaciones, susceptible de mejorar las estimaciones. También se señala que el análisis de H2a podría estar sujeto a endogeneidad porque medir el desempeño con el número de reseñas.

Finalmente, el análisis empírico realizado es de corte transversal, lo que indica el interés por realizar estudios longitudinales en investigaciones futuras. Este tipo de estudios a lo largo del tiempo podrían dar luz a la evolución del desempeño de los hoteles basados en su comportamiento anterior, por ejemplo, de un trimestre a otros, o de una temporada a otra.

7. BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, M. Á. (2003). Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. *Aportes y transferencias*, 7(2), 43-56.

Ait-Bakrim, A., Attouch, H., Guerreiro, M., & Perez-Aranda, J. R. (2019). Examining the Relationship between Hoteliers' Review Site Use Intensity and Hotel Characteristics-Moroccan Hotels. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(3), 226-239.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ.

Alananzeh, O. A., Mahmoud, R. M., & Ahmed, M. N. (2015). Examining the effect of high seasonality on frontline employees: A case study of five stars hotels in Aqaba. *European Scientific Journal*, 11(32).

Allcock, J. B. (1989). Seasonality. In Witt, S. F. and Moutinho, L. (eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*. London: Prentice Hall. pp.387-392.

Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I. L., Manousakis, E. G., & Tsekrekos, A. E. (2020). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20-39.

Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance.

Anderson, C. K., & Lawrence, B. (2014). The influence of online reputation and product heterogeneity on service firm financial performance. *Service Science*, 6(4), 217-228.

Arasli, H., Altinay, L., & Arici, H. E. (2020). Seasonal employee leadership in the hospitality industry: a scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Arcarons, R., Goitia, V., & González, N. (2008). La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. *Papers de turismo*, 43-44.

Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of marketing Research*, 4(3), 291-295.

Aureli, S., & Supino, E. (2017). Online Reputation Monitoring: An exploratory study on Italian hotel managers' practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1), 84-109.

Aybek G. & Karakaş H. (2022). Use The Silver Bullet on The Right Beast: A Guide on Usage of PLS-SEM in Tourism and Gastronomy Studies. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*.

Babić Rosario, A., de Valck, K., & Sotgiu, F. (2019). Conceptualizing the electronic word-of-mouth process: What we know and need to know about eWOM creation, exposure, and evaluation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-27.

Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297-318.

Baka, V. (2016). The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. *Tourism Management*, 53, 148-162.

BarOn, R. R. V. (1972). Seasonality in tourism – part I, *International Tourism Quarterly*. 1972(4), 40-64.

Barreda, A., & Bilgihan, A. (2013). An analysis of user-generated content for hotel experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 263-280.

Benseny, G. (2011). Valorización turística y transformación territorial costera en la Provincia de Buenos Aires (Argentina). *Párrafos Geográficos*, 10(2), 110-129.

Berné-Manero, C., Ciobanu, A. V., & Pedraja-Iglesias, M. (2020). The electronic word of mouth as a context variable in the hotel management decision-making process. *Cuadernos de Gestión*, 20 (1), 111-136

Berné-Manero, C., Iglesias, M. P., & Ciobanu, A. V. (2015). El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera: El estado de la cuestión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(3), 609-626.

Bi, J. W., Liu, Y., Fan, Z. P., & Zhang, J. (2020). Exploring asymmetric effects of attribute performance on customer satisfaction in the hotel industry. *Tourism Management*, 77, 104006.

Blal, I., & Sturman, M. C. (2014). The differential effects of the quality and quantity of online reviews on hotel room sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 365-375.

Bonfanti, A., Vigolo, V., & Negri, F. (2016). Hotel responses to guests' online reviews: An exploratory study on communication styles. In *Information and communication technologies in tourism 2016* (pp. 397-409). Springer, Cham.

Booking.com (2019) Casi el 70% de los argentinos descarta un hospedaje si posee comentarios negativos. Recuperado de: <https://news.booking.com/es-ar/casi-el-70-de-los-argentinos-descarta-un-hospedaje-si-posee-comentarios-negativos/>

Bore, I., Rutherford, C., Glasgow, S., Taheri, B., & Antony, J. (2017). A systematic literature review on eWOM in the hotel industry: Current trends and suggestions for future research. *Hospitality & Society*, 7(1), 63-85.

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, F., & De Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?. *Journal of travel research*, 50(1), 15-26.

Buhalis, D., & Mamalakis, E. (2015). Social media return on investment and performance evaluation in the hotel industry context. In *Information and communication technologies in Tourism 2015* (pp. 241-253). Springer, Cham.

Burugu, R. W. (2014). Factors influencing seasonality in hotels: the applicability of blue ocean strategies for countering seasonality in Diani Beach, South Coast, Kenya (Doctoral dissertation, Moi University).

Butler, R. (2001). The resort cycle two decades on. *Tourism in the twenty-first century: reflections on experience*, 284-299.

Camisión, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 125-143.

Cantallos, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.

Carruitero, P. B. (2011). *Estacionalidad de la demanda de turismo en Argentina (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Plata)*. En: <https://doi.org/10.35537/10915/3472>

Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha: Well known but poorly understood. *Organizational research methods*, 18(2), 207-230.

Chung, J. Y. (2009). Seasonality in tourism: A review. *E-review of Tourism Research*, 7(5).

Claudy, M. C., Garcia, R., & O'Driscoll, A. (2015). Consumer resistance to innovation—a behavioral reasoning perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 528-544.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS quarterly*, 189-211.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Fyall, A., & Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and practice*. Pearson education.

Cortés, E. C., Moliner, J. P., & Azorín, J. F. M. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de turismo*, (19), 27-45

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

Davis, R., Campbell, R., Hildon, Z., Hobbs, L., & Michie, S. (2015). Theories of behaviour and behaviour change across the social and behavioural sciences: a scoping review. *Health psychology review*, 9(3), 323-344.

De Pelsmacker, P., Van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.

Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424.

Dens, N., De Pelsmacker, P., & Purnawirawan, N. (2015). “We (b) care”: How review set balance moderates the appropriate response strategy to negative online reviews. *Journal of Service Management*, 26(3), 486-515.

Dirección Nacional de Asuntos Provinciales (2018). Provincia de Buenos Aires. Informe sintético de caracterización socio-productiva. Recuperado de: http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/buenos_aires.pdf

Dirección Provincial de estadística (2019). Encuesta Provincial de alojamiento. Provincia de Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/economia/comercio-y-servicios/turismo>

Duverger, P. (2013). Curvilinear effects of user-generated content on hotels' market share: a dynamic panel-data analysis. *Journal of Travel Research*, 52(4), 465-478.

Farrou, I., Kolokotroni, M., & Santamouris, M. (2016). Building envelope design for climate change mitigation: a case study of hotels in Greece. *International Journal of Sustainable Energy*, 35(10), 944-967.

Fernandez-Morales, A. (2003). Decomposing seasonal concentration. *Annals of tourism research*, 30(4), 942-956.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. *Philosophy and Rhetoric*, 10(2).

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. Psychology press.

Fishbein, M., Ajzen, I., & Belief, A. (1975). *Intention and Behavior: An introduction to theory and research*.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Fyfe, J., Bent, R., & Seaman, C. (2020). Business internet use in small, family owned and managed hotels in Scotland. *International Journal of Business and Globalisation*, 24(2), 256-274.

Gallego, J. F. (2005). *Gestión de hoteles una nueva visión* (No. 658.15937 G1359g Ej. 1 020452). Thomson.

Ghose, A., & Ipeirotis, P. G. (2006). Designing ranking systems for consumer reviews: The impact of review subjectivity on product sales and review quality. In *Proceedings of the 16th annual workshop on information technology and systems* (pp. 303-310).

Giráldez, M. P., & Martín, M. A. (2004). Hoteles andaluces ante el reto del siglo XXI. *IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, 25-27.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

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.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2014). *Metodología de la Investigación*. (sexta edición). Editorial: McGrawHill. México.

Homburg, C., Ehm, L., & Artz, M. (2015). Measuring and managing consumer sentiment in an online community environment. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 629-641.

Hong, T. (2006). The influence of structural and message features on Web site credibility. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 57(1), 114-127.

Hu, Y. H., & Chen, K. (2016). Predicting hotel review helpfulness: The impact of review visibility, and interaction between hotel stars and review ratings. *International Journal of Information Management*, 36(6), 929-944.

Hu, Y. H., Chen, Y. L., & Chou, H. L. (2017). Opinion mining from online hotel reviews—A text summarization approach. *Information Processing & Management*, 53(2), 436-449.

Huete-Alcocer, N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in psychology*, 8, 1256.

iProfesional.com (2011). Despegar.com incorpora la opinión de los usuarios. Extraído de: <https://www.iprofesional.com/notas/117957-Despegarcom-incorpora-la-opinion-de-los-usuarios>

Ismagilova, E., Dwivedi, Y. K., Slade, E., & Williams, M. D. (2017). Electronic word of mouth (eWOM) in the marketing context: A state of the art analysis and future directions. Springer.

Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Karakaya, F., & Barnes, N. G. (2010). Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 447-457.

Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1965). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.

Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171.

Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2005). Seasonality research: The state of the art. *International journal of tourism research*, 7(4-5), 201-219.

Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2010). Developing effective strategies for tackling seasonality in the tourism industry. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(4), 395-413.

Kwok, L., & Xie, K. L. (2016). Factors contributing to the helpfulness of online hotel reviews: does manager response play a role?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2156-2177.

Kwon, H. R., & Silva, E. A. (2020). Mapping the landscape of behavioral theories: Systematic literature review. *Journal of Planning Literature*, 35(2), 161-179.

Ladhari, R., & Michaud, M. (2015). eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 36-45.

Law, R., Leung, D., & Chan, I. C. C. (2019). Progression and development of information and communication technology research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 511-534.

Lee, H., & Blum, S. C. (2015). How hotel responses to online reviews differ by hotel rating: An exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), 242-250.

Lee, J., Park, D. H., & Han, I. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. *Electronic commerce research and applications*, 7(3), 341-352.

Leong, L. Y., Hew, T. S., Ooi, K. B., & Lin, B. (2019). Do electronic word-of-mouth and elaboration likelihood model influence hotel booking?. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 146-160.

Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2017). The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry. *Tourism Management*, 62, 42-53.

Li, H., Liu, Y., Tan, C. W., & Hu, F. (2020). Comprehending customer satisfaction with hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1713-1735

Li, H., Zhang, Z., Meng, F., & Zhang, Z. (2019). "When you write review" matters: the interactive effect of prior online reviews and review temporal distance on

consumers' restaurant evaluation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1273-1291.

Liang, S. W. J., Ekinci, Y., Occhiocupo, N., & Whyatt, G. (2013). Antecedents of travellers' electronic word-of-mouth communication. *Journal of Marketing Management*, 29(5-6), 584-606.

Lima, S. M., & Viana, F. L. E. (2017). Criterios competitivos en operaciones de servicios de hotelería en el contexto de online travel reviews. *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(3), 585-606.

Ling, L., Dong, Y., Guo, X., & Liang, L. (2015). Availability management of hotel rooms under cooperation with online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 145-152.

Litvin, S. W., & Hoffman, L. M. (2012). Responses to consumer-generated media in the hospitality marketplace: An empirical study. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 135-145.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2018). A retrospective view of electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(1), 313-325

Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of marketing*, 70(3), 74-89.

Liu, Z., & Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism management*, 47, 140-151.

Lo, A. S., & Yao, S. S. (2019). What makes hotel online reviews credible?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 41-60

Magno, F., Cassia, F., & Bruni, A. (2018). "Please write a (great) online review for my hotel!" Guests' reactions to solicited reviews. *Journal of Vacation Marketing*, 24(2), 148-158.

Mantero, J. C., Bertoni, M., Benseny, G., & Barbini, B. (1997). Afrontar la estacionalidad: Mar del Plata. *Aportes y Transferencias*, 1(1), 75-107.

Marcoulides, G. A., & Saunders, C. (2006). Editor's comments: PLS: a silver bullet?. *MIS quarterly*, iii-ix.

Mariani, M. M., & Borghi, M. (2018). Effects of the Booking. com rating system: Bringing hotel class into the picture. *Tourism Management*, 66, 47-52.

Mariani, M. M., Borghi, M., & Gretzel, U. (2019). Online reviews: differences by submission device. *Tourism Management*, 70, 295-298.

Marisquerena, S. E., Zanfrillo, A. I., Artola, M. A., Malbernat, L. R., Ingratta, M., & Varela, A. E. (2019). Características de la reputación online y su relación con las tarifas en los hoteles de categoría superior de la ciudad de Mar del Plata. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/3282/1/marisquerena-et-al-2019.pdf>

Markham-Bagnera, S. D. (2016). An examination of online ratings on hotel performance indicators: An analysis of the Boston hotel market (Tesis doctoral) Recuperada de: <https://lib.dr.iastate.edu/etd/15971>

Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.

Martin-Fuentes, E., Mateu, C., & Fernandez, C. (2018). Are users' ratings on TripAdvisor similar to hotel categories in Europe?. *Cuadernos de Turismo*, (42), 305-316.

Martin-Fuentes, E., Mateu, C., & Fernandez, C. (2020). The more the merrier? Number of reviews versus score on TripAdvisor and Booking. com. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(1), 1-14.

Mauri, A. G., & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International journal of hospitality management*, 34, 99-107.

Mauri, A. G., Minazzi, R., & Vannacci, B. (2017). The determinants of managerial responses to hotel guests' reviews: An exploratory study in the city of Milan. In Toulon-Verona Conference "20th Excellence in Services".

Mellinas Cánovas, J. P. (2015). Análisis y aplicaciones de los sistemas de medición de la reputación online de los hoteles (Tesis Doctoral). Recuperada de:

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4908/jpmc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mellinas Cánovas, J. P. (2019). Dependency of Spanish urban hotels on Booking.com. *Tourism Analysis*, 24(1), 3-12.

Mendes Filho, L. A. M., Tan, F. B., & Mills, A. (2012). User-generated content and travel planning: An application of the theory of planned behavior. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 280-289.

Min, H., Lim, Y., & Magnini, V. P. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing, and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231.

Minazzi, R. (2010). Hotel classification systems: a comparison of international case studies. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 6(4), 64-86.

Ministerio de Turismo y Deportes. Subsecretaría de Desarrollo Estratégico. Dirección Nacional de Mercados y Estadística (2019a). Facturación total en hoteles y parahoteles por categoría del alojamiento según región de destino. Extraído de: https://www.datos.gob.ar/dataset/turismo-encuesta-ocupacion-hoteleraparahotelera-eoh/archivo/turismo_bae842e8-6555-4390-b854-7b533c4c6bdc

Ministerio de Turismo y Deportes. Subsecretaría de Desarrollo Estratégico. Dirección Nacional de Mercados y Estadística (2019b). Tasa de ocupación de plazas por región de destino según tipo de categoría de alojamiento. Extraído de: https://www.datos.gob.ar/dataset/turismo-encuesta-ocupacion-hoteleraparahotelera-eoh/archivo/turismo_ffc7f951-dd04-4796-a1e9-b75908163285

Ministerio de Turismo y Deportes. Subsecretaría de Desarrollo Estratégico. Dirección Nacional de Mercados y Estadística (2019c). Ingresos por habitación disponible en USD por categoría del alojamiento según región de destino. Extraído de: https://www.datos.gob.ar/dataset/turismo-encuesta-ocupacion-hoteleraparahotelera-eoh/archivo/turismo_97e8eea7-e7dc-452b-bd8c-c22b6efebbd1

Ministerio de Turismo y Deportes. Subsecretaría de Desarrollo Estratégico. Dirección Nacional de Mercados y Estadística (2019d). Puestos de trabajo equivalentes en hoteles y parahoteles por categoría del alojamiento según región de destino. Extraído

de: https://www.datos.gob.ar/dataset/turismo-encuesta-ocupacion-hoteler-parahotelera-eoh/archivo/turismo_76a8cfed-89f7-4cc0-baf4-9a2f2374fa5e

Mintel (2016). *Holiday Planning and Booking Process*. Intel, London.

Momani, A. M., & Jamous, M. (2017). The evolution of technology acceptance theories. *International Journal of Contemporary Computer Research (IJCCR)*, 1(1), 51-58.

Mondaca-Marino, C. M., Guala, C., Montecinos-Astorga, A. L., & Concha, C. S. (2019). Factores que influyen en el precio de hoteles en booking. com. El caso de Santiago de Chile. *Información tecnológica*, 30(1), 87-96.

Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, 43, 46-54.

Myers, R. H., & Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications* (Vol. 2, p. 488). Belmont, CA: Duxbury press.

Nakamura, Y., & Oomiya, N. (2020). An analytical examination of accommodation sales and the importance of electronic 'word-of-mouth' appraisals via internet travel sites. *Journal of Global Tourism Research*, 5(1), 43-50.

Nieto-García, M., Muñoz-Gallego, P. A., & González-Benito, Ó. (2017). Tourists' willingness to pay for an accommodation: The effect of eWOM and internal reference price. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 67-77.

Nieto-Garcia, M., Resce, G., Ishizaka, A., Occhiocupo, N., & Viglia, G. (2019). The dimensions of hotel customer ratings that boost RevPAR. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 583-592.

Niu, R. H., & Fan, Y. (2018). An exploratory study of online review management in hospitality services. *Journal of Service Theory and Practice*.28(1),79-98

Noguera Tur, J., Ferrandis Martínez, A., & Madrid Liñeiro, V. (2015). Comportamiento comercial y hábitos de consumo de los turistas en un destino maduro de sol y playa: El caso de Cullera. *Investigaciones turísticas*, 2015, vol. 1, num. 10, p. 231-254.

Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory 3E*. Tata McGraw-hill education.

Nyoro, M., Kamau, J. W., Wanyembi, G. W., Titus, W. S., & Dinda, W. A. (2015). Review of Technology Acceptance Model usage in predicting e-commerce adoption. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management*, 4(1), 46-49.

O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of hospitality marketing & management*, 19(7), 754-772.

Öğüt, H., & Onur Taş, B. K. (2012). The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), 197-214.

Oliveira, A. S., Renda, A. I., & Correia, M. B. (2020). Avaliações online: Um caminho para melhorar a gestão do hotel. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, 108-126.

Ong, B. S. (2012). The perceived influence of user reviews in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(5), 463-485.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.

Page, S. J., Hartwell, H., Johns, N., Fyall, A., Ladkin, A., & Hemingway, A. (2017). Case study: Wellness, tourism and small business development in a UK coastal resort: Public engagement in practice. *Tourism Management*, 60, 466-477.

Pantelidis, I. S. (2010). Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 483-491.

Park, S. Y., & Allen, J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64-73.

Park, S., Yaduma, N., Lockwood, A. J., & Williams, A. M. (2016). Demand fluctuations, labour flexibility and productivity. *Annals of Tourism Research*, 59, 93-112.

Pee, L. G. (2016). Negative online consumer reviews: can the impact be mitigated?. *International Journal of Market Research*, 58(4), 545-567.

Perez-Aranda, J., Anaya-Sanchez, R., & Ruizalba, J. (2017). Predictors of review sites usage in hotels. *Tourism & Management Studies*, 13(2), 52-59.

Perez-Aranda, J., Guerreiro, M. M., & da Costa Mendes, J. (2018). Predictors of positive reviews on hotels: hoteliers' perception. *Online Information Review*, 42(2), 146-160

Pérez-Aranda, J., Olea, R. N. C., & Arán, M. V. (2017). Análisis del sector hotelero en la relación "compromiso con las plataformas de valoración y resultados". *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2(1), 7-16.

Perez-Aranda, J., Vallespín, M., & Molinillo, S. (2019). Hotels' online reputation management: benefits perceived by managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (2), 615-632

Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2017). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 235-249.

Porras, J. L. G., Ruiz-Alba, J. L., & Parra, V. F. G. (2018). Customer orientation of service employees in family businesses in the hotel sector. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 73-85.

Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21.

Ramanathan, U., & Ramanathan, R. (2011). Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty: An analysis for UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Ramón, A. B., & Abellán, M. J. (2014). Estacionalidad de la demanda turística en España. *Papers de turisme*, (17), 45-73.

Rodríguez Orejuela, A., Osorio Andrade, C. F., & Peláez Muñoz, J. (2020). Dos décadas de investigación en electronic word-of-mouth: un análisis bibliométrico. *Pensamiento & Gestión*, (48), 251-275.

Sáez-Fernández, F. J., Jiménez-Hernández, I., & Ostos-Rey, M. D. S. (2020). Seasonality and efficiency of the hotel industry in the balearic Islands: Implications for Economic and Environmental Sustainability. *Sustainability*, 12(9), 3506.

Salvi, F., Cantalops, A. S., & Cardona, J. R. (2013). Los impactos del eWOM en hoteles. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 6 (2), 3-17.

Sánchez Jiménez, M. Á., Fernández Alles, M. T., & Mier-Terán Franco, J. J. (2020). El uso y la importancia de las redes sociales en el sector hotelero desde la perspectiva de los responsables de su gestión. *Investigaciones Turísticas*, (20), 50-78.

Schamari, J., & Schaefer, T. (2015). Leaving the home turf: How brands can use webcare on consumer-generated platforms to increase positive consumer engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 30, 20-33.

Schuckert, M., Liu, X., & Law, R. (2015). Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5), 608-621.

Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires (2014). Resolución 2023/14. Disponible en: <http://www.mp.gba.gov.ar/turismo/downloads/RESOLUCION%2023-14.pdf>

Sernovitz, A., Godin, S., & Kawasaki, G. (2009). *El marketing de boca en boca*. Buenos Aires: Kaplan.

Sijoria, C., Mukherjee, S., & Datta, B. (2019). Impact of the antecedents of electronic word of mouth on consumer based brand equity: a study on the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 1-27.

Singh, D., Torres, E. N., & Robertson-Ring, A. (2016). Playing for first place: An analysis of online reviews and their impact on local market rankings. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 4(1), 32-51.

Slivar, I., & Bayer, R. (2017). Online referrals categorization and performance of the hospitality industry: The case of international hotel brands in Europe. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 835-847.

Smeral, E. (2010). Impacts of the world recession and economic crisis on tourism: Forecasts and potential risks. *Journal of Travel Research*, 49(1), 31-38.

Song, H., Lin, S., Witt, S. F., & Zhang, X. (2011). Impact of financial/economic crisis on demand for hotel rooms in Hong Kong. *Tourism Management*, 32(1), 172-186.

Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2017). A “Triple A” typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), 719-745.

Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.

Steffes, E. M., & Burgee, L. E. (2009). Social ties and online word of mouth. *Internet Research*, 19(1), 42-59.

Sundgaard, E., Rosenberg, L. and Johns, N. (1998). A typology of hotels as individual players: the case of Bornholm, Denmark. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 180-183

Susskind, A. M. (2002). I told you so! Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 75-85.

Tan, H., Lv, X., Liu, X., & Gursoy, D. (2018). Evaluation nudge: Effect of evaluation mode of online customer reviews on consumers' preferences. *Tourism Management*, 65, 29-40.

Tavera, J. F., & Londoño, B. E. (2014). Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en países emergentes. *Revista ciencias estrategicas*, 22(31), 101-119.

Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, No. 2, pp. 739-742).

Torres, E. N. (2012). Hotel general managers' use of consumer, expert, and internal feedback to improve service quality (Tesis doctoral).Purdue University.

Torres, E. N., Singh, D., & Robertson-Ring, A. (2015). Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lessons from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 77-83.

Tsou, A. (2019). Managing brand reputation in a dynamic, eWOM service industry environment (Master Thesis, Queensland University of Technology).

UNWTO (2021). Seasonality. Extraído de: <https://www.unwto.org/tourism-data/seasonality-in-destinations>

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.

Van Laer, T., & De Ruyter, K. (2010). In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 164-174.

Van Noort, G., & Willemsen, L. M. (2012). Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of interactive marketing*, 26(3), 131-140.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.

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

Vermeulen, I. E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism management*, 30(1), 123-127.

Viglia, G., Minazzi, R., & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(9), 2035-2051.

Wang, P., & Li, H. (2019). Understanding the antecedents and consequences of the perceived usefulness of travel review websites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1086-1103

Wang, Y., & Chaudhry, A. (2018). When and how managers' responses to online reviews affect subsequent reviews. *Journal of Marketing Research*, 55(2), 163-177.

Westaby, J. D. (2005). Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 98(2), 97-120.

Westaby, J. D., Probst, T. M., & Lee, B. C. (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 481-495.

Wu, M. (2018). Customers' perceptions of service quality, using an online reservation system, and online reviews affecting intention to use the system to book a hotel room. (Tesis doctoral) Iowa State University

Xie, K. L., So, K. K. F., & Wang, W. (2017). Joint effects of management responses and online reviews on hotel financial performance: A data-analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 101-110.

Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1-12.

Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(9), 2013-2034.

Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019). Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 123-139.

Xun, J., & Guo, B. (2017). Twitter as customer's eWOM: an empirical study on their impact on firm financial performance. *Internet Research*.

Yan, W. (2016). Three essays on hospitality management in emerging markets. (Tesis Doctoral) Universidad Carlos III de Madrid

Yan, W., José, M., & Gil, Á. (2011). Assessing luxury brands and eWOM using online reviews: Hospitality Management on the edge. In 2011 IEEE International Conference on Computer Science and Automation Engineering (Vol. 2, pp. 656-660). IEEE.

Yang, Y., Park, S., & Hu, X. (2018). Electronic word of mouth and hotel performance: A meta-analysis. *Tourism management*, 67, 248-260.

Ye, Q., Law, R., & Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182.

Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human behavior*, 27(2), 634-639.

Yen, C. L. A., & Tang, C. H. H. (2015). Hotel attribute performance, eWOM motivations, and media choice. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 79-88.

Yen, C. L. A., & Tang, C. H. H. (2019). The effects of hotel attribute performance on electronic word-of-mouth (eWOM) behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 9-18.

You, Y., Vadakkepatt, G. G., & Joshi, A. M. (2015). A meta-analysis of electronic word-of-mouth elasticity. *Journal of Marketing*, 79(2), 19-39.

Zhang, Z., Ye, Q., & Law, R. (2011). Determinants of hotel room price: An exploration of travelers' hierarchy of accommodation needs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Zhao, D., Fang, B., Li, H., & Ye, Q. (2018). Google search effect on experience product sales and users' motivation to search: empirical evidence from the hotel industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(4).

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