



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Máster

ACEPTACIÓN Y USO DE LA INFORMACIÓN ONLINE

BOCA-OÍDO EN LA GESTIÓN HOTELERA

Autora:
ANDREEA CIOBANU

Directora:
Dra. CARMEN BERNÉ

Máster Universitario en Gestión de las Organizaciones
Facultad de Economía y Empresa
2013

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Las TIC y la industria hotelera	8
2.2 Capacidades directivas y las TIC	10
2.3 Boca – oído tradicional vs. Boca – oído electrónico	11
2.3.1 Efectos de la comunicación boca-oído	14
2.4 El boca-oído electrónico en la industria hotelera	15
2.5 El boca-oído electrónico como herramienta de marketing	18
3. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO	25
3.1 Establecimientos hoteleros.....	25
3.2 Clasificación de los establecimientos hoteleros.....	26
4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO Y PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO.....	28
4.1 Relación Razones → Motivos globales	29
4.2 Relación Motivos globales → Intención	30
4.3 Relación Razones → Intención.....	33
4.4 Relación Información e-WOM → Motivos globales.....	34
4.5 Relación Intenciones → Comportamiento	41
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
5.1 Desarrollo del cuestionario y recogida de datos.....	43
5.2 Participantes y procedimiento	44
5.3 Medición de las variables	46
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
6.1 Características de la muestra.....	51
6.1.1 Análisis de la sub-base de los 26 respondientes a la variante B del cuestionario.....	54
6.2 El modelo de medida.....	58
6.3 El modelo estructural	63
7. CONCLUSIONES	67
8. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN.....	68
9. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	70
Anexo 1. Página principal de la encuesta online.....	72
Anexo 2. Cuestionario (modelo impreso)	73
REFERENCIAS.....	84

1. INTRODUCCIÓN

El turismo se ha configurado como la industria más importante en todo el mundo, tanto en términos de empleados como por sus efectos en el desarrollo social y económico de regiones o países (Garrigós y Palacios, 2008; Holjevac, 2003; Jang y Chen, 2008). Además, es una de las industrias de mayor crecimiento en las últimas décadas (Chu, 2008). Estas afirmaciones están apoyadas por el Instituto de Estudios Turísticos de España, según el cual, la demanda exterior de servicios turísticos cerró el año 2012 con cifras positivas tras la notable expansión experimentada en 2011. En 2012 llegaron a España 57,7 millones de turistas internacionales, experimentando así un crecimiento interanual de un 2,7%. Estas cifras se han trasladado al gasto total realizado que ascendió a 55,6 miles de millones de euros, mostrando un crecimiento de un 5,7%.

Los cambios en el sector turístico están inevitablemente asociados a los desarrollos en nuevas tecnologías e innovaciones estructurales y organizativas (Stamboulis y Skayannis, 2003). Es un hecho que Internet y las innovaciones tecnológicas han cambiado tanto las prácticas de negocios y sus estrategias como las estructuras de la industria turística (Buhalis y Law, 2008). Este hecho confiere a su comprensión un elemento imprescindible en el actual marco de competencia en el sector. Por lo tanto, el espectacular desarrollo de las comunicaciones a través de Internet y muy especialmente el crecimiento experimentado por las herramientas de intercambio de información entre iguales a través de medios electrónicos, ha incrementado el poder del boca-oído (habitualmente reconocido por sus siglas en inglés WOM, Word of mouth). A través de Internet, las personas pueden proporcionar sus ideas y opiniones más fácilmente accesibles a otros usuarios de Internet (Dellarocas, 2003).

Estudios recientes sugieren que el boca-oído electrónico (e-WOM) tiene mucho peso en la toma de decisiones de los clientes y afecta a la venta de los productos (Goldenberg *et al.*, 2001, Chevalier y Mayzlin 2006; Zhu y Zhang 2010). La información proveniente de los consumidores se percibe como más fiable y, por lo tanto, más útil que la información generada por los vendedores (Bickart y Schindler, 2004; Gretzel e Yoo (2008), Bronner y de Hoog, 2010). Los usuarios online son generadores de opiniones sobre destinos turísticos, hoteles y servicios turísticos; con esta actividad se han convertido en importantes fuentes de información para los viajeros (Pan *et al.*, 2007). Así, cada año, cientos de millones de viajeros potenciales consultan

las opiniones online (Tripadvisor.com, 2011). Entre ellos, un 84% se han visto afectados por las opiniones cuando han hecho sus reservas de viaje (Travelindustrywire.com, 2007). Un estudio conducido por Gretzel (2007) sobre una muestra de usuarios de Tripadvisor, confirma la importancia de las opiniones manifestadas online durante el proceso de planificación de un viaje, especialmente en la decisión de “donde quedarse” (77.9%). Esta influencia ha seguido aumentando en los años siguientes al estudio (Anderson, 2012).

Las comunidades virtuales (TripAdvisor, Virtual Tourist, Lonely Planet) son los sitios web de viajes más utilizados (92.3%), sobre todo para subir y consultar información, evaluar alternativas, evitar sitios no agradables y proporcionar ideas, mientras que las Agencias de viajes Online (OTA) son el medio de reserva de viajes más usado (PhoCusWright, 2010). En 2010, el segmento global de viajes online representaba el 30% del mercado total de viajes (PhoCusWright, 2011). Más del 60% de los consumidores consulta una opinión del cliente antes de hacer la compra (Lightspeed Research, 2011).

En el caso de los hoteles, las opiniones online en las páginas web les permiten obtener retroalimentación sobre la calidad de sus servicios, de los de sus competidores y del nivel de la industria en general. Además, hacen posible identificar errores en aspectos que tienen mucha importancia para los clientes, aquellos que generan la mayoría de las quejas. Además, posibilitan la identificación de los productos y las áreas más valoradas por clientes, es decir, las categorías que reciben una retroalimentación positiva. Esta información puede ser útil para dirigir los recursos disponibles y superar las brechas del servicio con un impacto importante en la calidad del hotel percibida por el cliente (Stringam y Gerdes, 2010). Como resultado, se puede hacer un uso más efectivo de los recursos invertidos en un nuevo equipo o en instalaciones del hotel y mejorar el reclutamiento y la formación del personal del hotel (Stringam y Gerdes, 2010).

La importancia del WOM en los negocios ha sido muy discutida e investigada, particularmente desde que la adopción de Internet se ha generalizado. Ello ha supuesto una revolución en la distribución de los productos (Woldenberg *et al.*, 2001; Stokes y Lomax, 2002). Dellarocas (2003) afirma que el e-WOM puede tener implicaciones importantes para gerentes en vista a la construcción de marca, desarrollo de productos, y

garantía de la calidad. Vermeulen y Seegers (2009) también encuentran que las opiniones online positivas mejoran la percepción de los hoteles entre los clientes potenciales.

El boca-oído electrónico es una estrategia de marketing seguida con éxito por empresas que trabajan en el canal online, como eBay, Amazon, Google o Yahoo. Por ejemplo, eBay se popularizó, entre otros factores, por las buenas experiencias que compradores y vendedores habían tenido en el proceso de subasta. El e-WOM se encuentra entre las principales herramientas de marketing de Amazon. Jeff Bezos, consejero delegado de esta firma, afirma que no hacen publicidad en televisión y que utilizan todo el dinero que invertirían en estos medios para hacer programas de descuentos para envíos; una filosofía que han seguido desde el comienzo. Bezos asevera que el boca-oído es realmente muy poderoso, que si una empresa es capaz de hacer que el cliente tenga una gran experiencia, seguramente la contará a un colega o a un familiar (Business Week, 2004).

En 1955, Katz y Lazarsfeld (recogido por Harrison-Walker, 2001), encuentran que el boca-oído es siete veces más efectivo que el anuncio en prensa o revista, cuatro veces más efectivo que el correo personalizado y dos veces que el anuncio en radio.

Actualmente, es fundamental que las empresas desarrollen las herramientas y los medios necesarios para generar relaciones rentables y de largo plazo con los clientes; deben aprovecharse de la tecnología y de esta manera posicionarse fuertemente en la mente de los consumidores. Esto lo pueden hacer a través de publicidad que añada valor al cliente mediante el marketing no intrusivo, como lo son las redes sociales. Según el estudio de Microsoft Digital Advertising Solutions (González y Aparici, 2008), el 44% de las personas cambiaría su marca habitual de compra después de leer un comentario negativo sobre ella; el 82% de los usuarios de las redes sociales tolera la publicidad mientras que ésta no sea intrusiva. Por lo tanto, es importante que las empresas generen comentarios positivos, pero sinceros y que, a su vez, la publicidad que se realice en Internet no sea abrumadora para no generar saturación por parte del usuario-consumidor. Esta información es emitida por el propio usuario, quien consume es quien opina, se queja, recomienda o aporta algún tipo de información sobre su propia experiencia con el producto/servicio/marca y se lo comunica a su entorno mediante el WOM o el e-WOM (González y Aparici, 2008).

Ante estas evidencias, los estudios sobre las nuevas tecnologías de información, Internet y comercio electrónico en la industria turística han tenido un enfoque principal en la perspectiva del consumidor, confiriendo muy poca atención en sus efectos sobre la empresa, el uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones o cómo los directivos perciben aspectos clave, como puedan ser el impacto de Internet y la evolución del comercio electrónico en el sector (Heung, 2003) o la importancia del boca-oído electrónico en la mejora de la gestión hotelera, hecho al que pretendemos responder con esta investigación.

Es de interés explicar por qué los responsables de los hoteles eligen aceptar y hacer uso, o no, de la información que proviene del boca-oído en orden a mejorar la toma de decisiones de gestión del hotel. Identificar las principales motivaciones de la aceptación y uso de información recibida online en las páginas web de los establecimientos hoteleros, ayudaría tanto a los estudiosos como a los practicantes en hacerse una idea sobre cómo estimular la aceptación y el uso de los conocimientos que los clientes intercambian online.

Con todo, la motivación personal de este trabajo es llamar la atención a las organizaciones turísticas en general y hoteleras en particular, sobre la necesidad de reconocer las ventajas de la implementación e implantación del e-WOM como un instrumento útil para la gestión y la consecución de mejores resultados empresariales. Desde este interés, el trabajo tiene como objetivo general analizar la situación del uso del e-WOM como instrumento para la gestión en el sector hotelero en España. Para ello, se parte de la Teoría del Comportamiento Razonado (TCR) y de la literatura de marketing relativa a la comunicación boca-oído.

Por un lado, la TCR (Westaby, 2005) defiende que una comprensión más completa de la toma de decisiones y del comportamiento humano debe incluir razones de contexto específico del individuo a favor y en contra del comportamiento mostrado. Esto es importante porque el contexto es frecuentemente utilizado para explicar el comportamiento del responsable (Bryman *et al.*, 1996; Howell y Boies, 2004; Osborn *et al.*, 2002; Shamir y Howell, 1999). Además, los responsables deben justificar sus decisiones a los empleados, accionistas y componentes relevantes.

Aunque estas proposiciones son plausibles, poco se ha investigado sobre el grado en el cual las razones de los directivos están relacionadas con sus actitudes, intenciones y comportamientos. Por otro lado, la literatura de marketing ha abordado el análisis del comportamiento del consumidor frente al uso del WOM y del e-WOM, pero se echa en falta conocimiento en el área sobre cómo el sistema y su utilización por parte de la demanda está siendo aprovechado por parte de la oferta. Así, el objetivo general se divide en objetivos concretos que consisten en:

- i) Conocer la opinión de los directores de los establecimientos hoteleros respecto a la utilidad del sistema e-WOM.
- ii) Conocer el nivel de uso del sistema por parte de los hoteles en España.
- iii) Conocer la relación entre actitudes, intenciones y comportamientos de los directivos respecto a la gestión del e-WOM.
- iv) Extraer conclusiones útiles para la gestión hotelera y el sector.

Para la consecución de estos objetivos se presenta primero un breve análisis de la situación del sector, se realiza una exhaustiva revisión de la literatura de TCR y del e-WOM, se plantean hipótesis de trabajo y se propone un modelo teórico de relaciones que se contrasta siguiendo una metodología cuantitativa basada en la técnica de encuesta.

Así, el documento se secciona en distintos epígrafes que comienzan con la presentación del marco teórico en el cual evidenciamos la importancia de las nuevas tecnologías, hacemos un repaso de los trabajos más relevantes en materia de recomendaciones online y, más concretamente, sobre la influencia que tienen las opiniones online en la industria hotelera. A continuación se presenta la investigación empírica realizada y sus resultados. Finalmente, el trabajo aporta conclusiones, establece implicaciones teóricas y prácticas, y proporciona futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

La presencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el sector hotelero, su relación con las capacidades directivas, la importancia del WOM y

del e-WOM en el sector y desde la perspectiva del marketing, son aspectos que se tratan en este apartado del trabajo.

2.1 Las TIC y la industria hotelera

Las empresas del sector turístico se encuentran en las primeras posiciones en cuanto a la adopción de las TIC en comparación con las empresas que operan en otros sectores económicos (eBusinessWatch, 2006; Observatorio, 2007). A pesar de las críticas tradicionalmente emitidas hacia el sector hotelero en relación a su escasa incorporación de las TIC, especialmente por las empresas de menor tamaño y/o independientes (Main, 2001; Paraskevas y Buhalis, 2002), estudios recientes han evidenciado la amplia gama de aplicaciones tecnológicas implementadas por este tipo de organizaciones (Law y Jogaratnam, 2005; eBusiness Watch, 2006; Observatorio, 2007; Tsiotsou y Ratten, 2010). En este sentido, las TIC no sólo son utilizadas con la intención de reemplazar sistemas ya existentes, sino también para mejorar la eficiencia operativa (Law y Jogaratnam, 2005).

No obstante, a pesar de la importancia de la dotación tecnológica de los hoteles, diversos estudios advierten de la infrautilización del potencial que ofrecen estas aplicaciones (Hensdill, 1998; Martínez *et al.*, 2006; Tsiotsou y Ratten, 2010). De hecho, los directivos hoteleros todavía demuestran valorar escasamente la importancia de las TIC en las estrategias de desarrollo de negocio (Law y Jogaratnam, 2005). Sin embargo, para conseguir los objetivos de tasa de ocupación y beneficios de la dirección del hotel, es necesario implementar sistemas de información que permitan conocer en profundidad las necesidades, comportamientos y deseos del cliente así como los servicios que generan valor mejorando la experiencia del usuario y contribuyendo al establecimiento de relaciones con los clientes y a su fidelización (Minghetti, 2003). En este sentido, Olsen y Connolly (2000) pronostican que las empresas hosteleras exitosas serán aquellas que utilicen la tecnología de forma eficaz para satisfacer los constantemente cambiantes deseos y necesidades de los clientes de forma inmediata. Siguiendo el argumento de los autores, aquellas empresas que no sean capaces de generar ese valor añadido a través de sus sistemas de información, se arriesgan a ser relegadas a competir vía precios.

Internet ofrece al establecimiento hotelero nuevos instrumentos de participación e interacción con sus clientes. Cada vez con mayor frecuencia, los potenciales clientes acceden a través de las webs y/o blogs turísticos que les permiten opinar y valorar los hoteles visitados o informarse, a través de la experiencia de otros usuarios, de las características del servicio o destino turístico con el fin de tomar una decisión de forma racional (Observatorio, 2007).

Sin embargo, el proceso de implantación de las TIC a los establecimientos hoteleros no está exento de dificultades, lo que se relaciona estrechamente con las importantes diferencias en cuanto al grado de implantación y de uso de las TIC por parte de distintas empresas del sector turístico (Minghetti y Buhalis, 2010). De hecho, en numerosas ocasiones, los hoteles no están utilizando todo el potencial que ofrecen Internet y los instrumentos de marketing electrónico, observándose esta tendencia con independencia del tipo de hotel considerado (Baloglu y Pekcan, 2006).

En la medida en la que el hotel crea valor y satisface las necesidades de los usuarios, aumenta la lealtad del cliente y, con ello, las tasas de ocupación y los ingresos por cliente (Dubé y Renaghan, 1999a, 1999b, 2000). Así, se ha señalado la influencia del valor sobre la satisfacción del huésped en el ámbito de los establecimientos hoteleros (Hu *et al.*, 2009). En particular, se ha apuntado la contribución de las TIC a la mejora del ambiente físico del establecimiento hotelero y, con ello, su influencia sobre la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente (Clemes *et al.*, 2011).

Un área potencialmente interesante para el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones es la gestión y el desarrollo de la creatividad. Los beneficios están asociados a conocer más y actuar antes que los competidores (Loebbecke y Wareham, 2003).

A través del intercambio de información externa, los individuos podrían combinar y recombinar el conocimiento de dentro de la organización con nuevas ideas e innovaciones accesibles por individuos fuera de la organización, resultando en soluciones nuevas y creativas. En este sentido, muchas organizaciones están implementando herramientas de comunicación basadas en intranet, tales como redes electrónicas de discusión, para promocionar el intercambio de conocimiento a través de límites organizacionales internos (Teigland y Wasko, 2003).

La obtención de la apropiada información en el momento oportuno requiere de tecnologías de información que busquen y filtren la información adecuada para la empresa. Hoy en día pocos directivos pueden permitirse ignorar cómo es manejada la información por sus organizaciones (Laudon y Laudon, 1998).

2.2 Capacidades directivas y las TIC

Los directivos de las empresas hoteleras necesitan percibir y comprender los factores clave de su entorno para mejorar la realización de su trabajo, hecho crucial tras el nuevo y turbulento entorno que surge con el desarrollo de la nueva economía y las nuevas tecnologías de información (Hitt, 2000). La influencia del entorno dinámico global y los rápidos avances en las tecnologías de información durante la pasada década han incrementado el reconocimiento de que el conocimiento es el único recurso que puede facilitar una ventaja sostenible a las empresas. En este marco, el apropiado conocimiento, en el tiempo apropiado, en el formato apropiado y en una forma accesible es claramente un activo invaluable para una organización (Hult, 2003). Este hecho es especialmente crítico en el sector turístico, en donde los operadores en la gestión turística, comparados con otros sectores, se enfrentan a complejos objetivos y problemas y, para solucionar éstos, necesitan tener un conocimiento preciso de la industria (Wöber, 2003).

En este contexto y con objeto de confrontar el nuevo entorno, está ampliamente reconocido que en el mundo de los negocios de hoy en día y particularmente en el sector turístico los activos más valiosos son la información y el conocimiento (Bayraktaroglu y Kutanis, 2003), conformándose el conocimiento como el nuevo factor decisivo de la competitividad (Stamboulis y Skayannis, 2003). No obstante, es la gente y especialmente los directivos en el caso de los hoteles, quienes deben gestionar el conocimiento más importante para sus empresas o quienes lo buscan para conseguir el éxito empresarial. Mezias y Starbuck (2003) argumentan que muchas prácticas en las organizaciones dependen de la percepción de los gerentes, formando estas percepciones las bases para las estrategias y las acciones de las empresas. Nada es más importante para la empresa que la elección de la estrategia y, en esta elección, el aspecto crucial no es la decisión sino la identificación o percepción del problema (Simon, 1997).

La importancia de la percepción directiva es crucial, porque implica a la percepción de las amenazas y oportunidades, dentro y fuera de la empresa, tanto en el área financiera, como en los mercados o en la tecnología, determinando el estilo de dirección (Simons y Namasivayam, 1999). Las percepciones deben conseguir la adquisición de conocimiento capaz de obtener ventajas competitivas y mantenerlas desarrollando, entre otras cosas, acciones dirigidas a evitar errores (Mezias y Starbuck, 2003).

2.3 Boca – oído tradicional vs. Boca – oído electrónico

Dada su importancia, el boca-oído ha sido un tema de investigación que cobra gran interés para los estudiosos del marketing desde hace más de cincuenta años (Martin y Lueg, 2011). Los primeros trabajos sobre el boca-oído aparecieron en la década de los 60, con Ardnt (1967, p.3), quien consideraba el boca-oído (conocido como WOM por sus siglas en inglés del Word of Mouth) como *“toda comunicación oral y personal en relación a una marca, producto o servicio, en el que el receptor del mensaje percibe la intención del emisor como una acción no comercial”*. Esta definición se ha mantenido vigente a lo largo del tiempo, habiendo sido aceptada en otros trabajos.

De esta definición se desprenden dos aspectos a considerar. Primero, que el boca-oído requiere la presencia física de ambos interlocutores y segundo, que el receptor del mensaje debe percibir al emisor como alguien ajeno a una organización comercial.

El boca-oído también puede ser definido como la comunicación personal con respecto a una marca o producto entre un emisor que carece de motivaciones comerciales y un receptor (Harrison-Walker, 2001). Según Silverman (2001), se trata de una comunicación sobre productos y servicios entre personas independientes de la empresa que da el producto o servicio, a través de un medio también independiente de la empresa que da el producto o servicio. Para Stokes y Lomax (2002), WOM trata de la comunicación oral persona a persona entre un receptor y un comunicador que es percibido por el receptor como imparcial. Es una comunicación cara a cara, pero que con el nuevo contexto de Internet y otros medios, se puede suprimir lo de oral.

El boca-oído tradicional ha demostrado jugar un papel muy importante en la decisión de compra de los consumidores, ya que lo que piensan los demás ha sido

siempre un factor importante en su proceso de toma de decisiones (Richins y Root-Shaffer, 1998). Es por esto que las empresas buscan procedimientos que permitan mejorar la localización de su información en la red y, más aún, la difusión de la misma a través del procedimiento boca-oído (Ferreiro y Tanco, 1997).

Con el crecimiento de Internet y concretamente de la Web 2.0, los consumidores empezaron a emitir sus opiniones en la Web. Esta nueva forma de comunicación a través de Internet, producida íntegramente por los usuarios, es lo que Negroponte y Pattie (1996) bautizan como boca-oído electrónico o e-WOM. Según Brown *et al.* (2007), Hennig-Thurau *et al.* (2004), el e-WOM se encuentra en varios tipos de plataformas, tales como redes sociales y profesionales (Facebook, LinkedIn) y páginas de revisiones de consumidores (CNet, Epinions, TripAdvisor).

El boca-oído electrónico, según Hennig-Thurau *et al.* (2004) y Villanueva y Armelini (2007), incluye cualquier comentario positivo o negativo hecho por un consumidor potencial, actual o anterior sobre un producto o compañía, el cual es habilitado a una multitud de personas e instituciones vía Internet. Sin embargo, hay importantes diferencias entre ambos sistemas. Dellarocas *et al.* (2004) argumentan que las tecnologías basadas en Internet han agregado dos importantes dimensiones al boca-oído tradicional:

- Escalabilidad y velocidad de difusión sin precedentes.
- Persistencia y capacidad de medición.

De un lado, el e-WOM permite la interacción entre una comunidad de individuos que comparten el mismo interés. Además, dado que Internet no tiene barreras espacio-temporales, el comentario de un usuario hecho a través de la Red se encuentra disponible para toda la comunidad de interesados instantáneamente.

De otro lado, la persistencia y la capacidad de medición de las recomendaciones son dos características importantes del e-WOM que lo diferencian del boca-oído tradicional. Para los usuarios, el hecho de que las respuestas se almacenen es una gran ventaja; pueden encontrar las respuestas a lo que buscan en cualquier momento. Por ejemplo, es común entre los programadores de software buscar en foros de discusión opiniones sobre la utilización de un software específico. Para las empresas, la persistencia del mensaje en dispositivos digitales les permite medir el impacto del e-

WOM. Dado que la mayoría de la información producida a través de Internet se almacena y es producto de una reacción espontánea de los usuarios, las empresas pueden sacar provecho de tales circunstancias. Por ejemplo, cuando los consumidores no están satisfechos con un producto y manifiestan su enfado en foros de Internet, las empresas pueden analizar los mensajes y conocer las causas de su desencanto tomando decisiones consecuentes. Del mismo modo, las organizaciones se pueden beneficiar de las sugerencias de mejora de su planificación de negocio.

En cualquier caso, el e-WOM añade al WOM una mayor visibilidad de las opiniones de los usuarios y puede constituirse en un medio de transmisión de la imagen de la organización detallada más tangible.

Existe una tercera diferencia entre el boca-oído electrónico y el tradicional, relativa a la fiabilidad de la fuente de recomendación. En el boca-oído tradicional, este aspecto no es importante ya que el emisor y el receptor del mensaje se conocen. Sin embargo, en el e-WOM, el emisor y el receptor no se conocen de antemano, lo que implica que el último debe confiar en la honestidad del primero. Este punto es crucial para el éxito del e-WOM como sistema de recomendación, porque tanto empresas como individuos pueden manipular los foros de discusión con opiniones positivas sobre un producto bajo la hipótesis de que los consumidores son más proclives a comprar cuando un producto recibe mayor cantidad de mensajes positivos.

Por ejemplo, el periódico New York Times recogió en su edición del 14 de febrero de 2004, cómo la página web de Amazon en Canadá reveló accidentalmente la verdadera identidad de algunos de los usuarios más proclives a dejar su opinión sobre libros: eran autores de libros o empleados de empresas editoriales. Como no existe una forma concreta de saber si un mensaje ha sido insertado honestamente por un usuario, es importante ser cauteloso en la evaluación sobre lo que se lee en Internet.

Con todo, e-WOM ofrece ciertas ventajas para la organización respecto a su predecesor en relación a que: i) no requiere presencia física de los interlocutores, ii) la información se puede almacenar y, por lo tanto, iii) la información se puede gestionar sin la presión que puede originar una necesidad de respuesta inmediata; y iv) puede crear conciencia de marca o imagen corporativa.

2.3.1 Efectos de la comunicación boca-oído

Conceptualmente, en la descripción del boca-oído algunos autores señalan que este puede referirse a la cantidad, esto es, la frecuencia y el número de mensajes que fluyen entre las personas (Moldovan *et al.*, 2011).

Sin embargo, el boca-oído también puede ser categorizado en función de su valencia positiva o negativa, es decir, los mensajes pueden vincularse con recomendaciones positivas o bien con aspectos negativos acerca de una marca o producto (Moldovan *et al.*, 2011).

Muchas empresas no se preocupan del e-WOM negativo o de sus efectos, pues creen que los clientes están satisfechos con sus productos, usan los ratios de satisfacción de los que disponen, normalmente no significativos y, por ello, no prestan atención a la insatisfacción (Richins, 1983). Ahora bien, teniendo en cuenta que la comunicación boca-oído sobre una empresa no es decisión de la misma (Mitchel, 2005) y que el empresario debe de conocer las recomendaciones, tanto recibidas por el cliente (inputs), como las que emite (outputs) (Stokes y Lomax, 2002), es preciso estimular el e-WOM positivo en comunicación y minimizar el e-WOM negativo y su impacto. Se trata de un resultado que forma parte del comportamiento de la post-compra.

Desde los años 80, muchas investigaciones encuentran que la lealtad a una marca incluye una actitud positiva o una preferencia hacia la marca y una repetición de compra, pero la investigación es menos prolija acerca de la influencia de la insatisfacción en la lealtad a la marca o en la búsqueda de variedad.

Según Fitzgerald (1995), los efectos de e-WOM son mayores cuando el cliente se encuentra en una situación de disconformidad. Richins (1983) investigó sobre las consecuencias en la queja o e-WOM según el nivel de insatisfacción. Cuando la insatisfacción experimentada es baja, normalmente el consumidor no se queja y no suele dar recomendaciones negativas, pero cuando la insatisfacción se considera seria e importante, el cliente tiende a quejarse. Si la queja es convenientemente tratada por la empresa, esto es, se ofrece una compensación al cliente que consiga incluso superar el valor añadido que la oferta proporcionaba originalmente, el cliente puede ser recuperado e incluso es capaz de emitir una recomendación positiva.

En este sentido, Maxham (2001) define el fallo en el servicio como cualquier problema (real o percibido) que ocurre durante una experiencia del cliente con la empresa. Además, entiende por “recuperación del servicio” (“service recovery”) el proceso por el que una empresa rectifica un fallo en el servicio entregado. Sugiere que un efectivo tratamiento de la queja puede llevar a una mayor lealtad si se es capaz de superar el valor añadido que se ofrecía antes de suceder el problema. Los esfuerzos que una empresa haga para recuperar el servicio ante un fallo o queja, pueden tener importantes implicaciones en los niveles de satisfacción, intención de compra y conseguir e-WOM positivo.

Escuchar al cliente y realizar inmediatamente la recuperación del servicio, son esenciales para conseguir clientes fieles (RodrigÁlvarez, 1997). La recuperación del servicio es la corrección inmediata del fallo por parte del proveedor mediante algún tipo de compensación hecha al cliente. Blodgett *et al.* (1993) desarrollan el modelo “Comportamiento ante respuestas de quejas” de clientes insatisfechos, en el que recogen cómo influye el tratamiento que se da a una queja por parte de la empresa, en ele-WOM negativo y la influencia de ese comportamiento en que el cliente no deje de serlo.

Las empresas que responden a los clientes insatisfechos y que se quejan, con una adecuada estrategia de respuesta que resuelva la queja o no satisfacción, pueden transformar clientes insatisfechos en satisfechos, impactando positivamente en las cuentas de resultados, evitando ele-WOM negativo, e incluso propiciando une-WOM positivo. La queja o la reclamación es una oportunidad de mejora y de fidelización, pues cuando un cliente se queja, en general está demostrando un interés (Blodgett *et al.*, 1993).

Es decir, las quejas son inevitables, según Richins (1983), y aunque existan controles, la forma en que se lleve su atención y resolución es importante para que el cliente no realice e-WOM negativo. Se debe disminuir el impacto dele-WOM negativo ante las reclamaciones e incluso evitarlas ante clientes insatisfechos que no han llegado a reclamar, lo que es más difícil de detectar.

2.4 El boca-oído electrónico en la industria hotelera

Se ha demostrado en numerosos estudios que las opiniones o recomendaciones de otras personas afectan al comportamiento de compra. Miniard *et al.* (2001) indican

que las opiniones de familiares y amigos influyen en la toma de decisiones del consumidor, que tienden a adquirir los mismos productos que les han recomendado.

Vermeulen y Seegers (2009) analizan las opiniones de los usuarios virtuales en el sector hotelero para medir la influencia que ejercen dichas recomendaciones en otros usuarios. Los resultados encontraron que todo tipo de críticas, positivas y negativas, hacen que los consumidores sean más conscientes del hotel sobre el que se está hablando. Además, la familiaridad del consumidor hace que a los consumidores les afecten menos las valoraciones emitidas en el medio online. También se demostraba que las críticas de expertos no influyen de manera decisiva en la elección realizada, aunque sí tienen un peso importante en ella. Esto refuerza la idea que tenemos sobre el poder del boca-oído entre los consumidores y de cómo las empresas deberían invertir un mayor esfuerzo en fomentar la comunicación empresa-cliente mediante estas vías en lugar de realizar campañas costosas de comunicación contratando a expertos o famosos para promocionar sus productos.

Asimismo, los hoteles deben considerar la influencia de la Web 2.0 y las redes sociales, a la vista de su creciente importancia como fuentes de información para los viajeros (Xiang y Gretzel, 2010; Parra-López *et al.*, 2011). Las empresas del sector hotelero se ven afectadas en gran medida por los comentarios vertidos en las redes sociales, pues con frecuencia ayudan a los turistas a decidir sus reservas (Stringam *et al.*, 2010). Aplicando los principios de la Web semántica, los gestores de hoteles pueden implementar sistemas de información orientados a recoger datos que apoyen su gestión del conocimiento de los clientes y el proceso de toma de decisiones de la empresa (Silveira-Chaves *et al.*, 2011).

Aunque se haya reconocido el fuerte impacto de las revisiones online, hay escasa investigación sobre cómo las empresas perciben y manejan tal información. Los vendedores, que han buscado durante mucho tiempo aprovechar y gestionar tales interacciones a su favor, recientemente han empezado a considerar e idear estrategias para manejar la influencia online interpersonal; por lo tanto, consideran este hecho de gran importancia (Litvin *et al.*, 2006).

Un buen ejemplo donde los consumidores comparten sus opiniones sobre hoteles y turismo es la página web tripadvisor.com, promocionada como el mayor sitio de

críticas de viaje imparciales que ofrece información real sobre hoteles, atracciones y restaurantes de todo el mundo. Por citar algunos datos, cuenta más de 60 millones de visitantes únicos al mes, 44 millones de miembros participativos en las interacciones comerciales y más de 100 millones de opiniones y comentarios (tripadvisor.com, 2013).

Gracias a Internet, los clientes tienen mucha más influencia de la que tenían años atrás. El mercado hotelero es muy competitivo y, actualmente, los clientes tienen la posibilidad de comparar información de naturaleza opuesta y opiniones de clientes que ya se han alojado en dichos hoteles. Por ello, monitorizar y reaccionar a las opiniones online es crítico hoy en día; hay que buscar una solución que permita a los responsables de hotel gestionarlas de manera más efectiva y a diario. Escuchar al cliente, actuar rápido a sus sugerencias y proporcionar un servicio extraordinario son fundamentos que nunca se convertirán en obsoletos. Los clientes utilizan nuevos canales de comunicación y las empresas deben adaptarse y crecer junto a ellos. Por lo tanto, los vendedores tienen que aprender cómo controlar, y no ser controlados, por esta fuerza nueva y poderosa.

En esta dirección, los profesionales recomiendan ReviewPro, que ofrece una herramienta analítica online que permite a los hoteles agregar, organizar y gestionar de manera eficaz su reputación y presencia online en los principales sitios web de redes y medios sociales. Por dar un ejemplo, el gerente del Hotel Olivia Plaza (Cataluña), ha conseguido mejoras en los productos y servicios del hotel partiendo de las quejas y sugerencias que los clientes hacían públicas (según un informe de ReviewPro *“Novedades en la gestión de la reputación online 2011”*).

Una de las previsiones que hace cinco años apuntaron los expertos en un tema de portada publicado por Hosteltur (números de febrero 2007 y 2008) indicaba que los comentarios vertidos en la red permitirían mejorar el producto. De hecho, Julio López-Astor, entonces director de la OET en Chicago, afirmaba que muchos distribuidores virtuales (Travelocity, Orbitz, Expedia) ofrecían la posibilidad de consultar las opiniones y experiencias de otros clientes con el mismo producto y que para el proveedor ésta era una oportunidad única de corregir, mejorar y potenciar su producto. Actualmente, las opiniones y experiencias de los clientes pueden ayudar a los hoteleros mejorar sus productos y servicios.

Al mismo tiempo, comentarios no verificados pueden amenazar las ventas de un hotel (según un estudio elaborado en el año 2012 por www.comunicaweb.es). Litvin *et al.* (2008) y O'Connor (2010) encuentran que la mayor parte de los directivos de hoteles no parece usar las páginas de revisiones del hotel para comunicarse con sus invitados. De los hoteles analizados, sólo uno fue identificado como usuario de su derecho a responder en la página de Tripadvisor.

En turismo y en otros sectores, un mayor número de empresas toman ahora un papel activo en el intercambio de información a través de los medios de comunicación sociales, teniendo un personal que fija sus propios comentarios. Sin embargo, hoy en día, solamente un 7% de los hoteles responden a los comentarios, aunque el 71 % de las personas reconoce que ver una respuesta por parte de la dirección es importante (Revinante, 2011). Esta disparidad crea complejidades adicionales para turistas que intentan evaluar el valor y la fiabilidad de los comentarios (Park y Kim, 2008; Senecal y Nantel, 2004).

2.5 El boca – oído electrónico como herramienta de marketing

Estudios recientes sugieren que el uso extendido del WOM y de las opiniones online del hotel puede ser más una oportunidad que una amenaza para los ejecutivos y operadores de hotel (Litvin *et al.*, 2008). Las empresas que entienden la importancia del WOM aprovechan las opiniones online del consumidor como un nuevo instrumento de marketing (Dellarocas, 2003), proporcionando información sobre los productos/ servicios y comunicarse en foros online; algunas empresas incluso manipulan estratégicamente las opiniones online para influir en las decisiones de compra de los consumidores (Dellarocas, 2006). Godes y Mayzlin (2009) usan el término “WOM exógeno” para describir las acciones proactivas de las empresas que inducen a sus consumidores a extender la información sobre sus productos online (Godes y Mayzlin, 2004, 2009). Las campañas publicitarias virales que aprovechan el recurso online son consideradas cada vez más importantes en combinación con las estrategias de marketing offline (Van der Lans *et al.*, 2010).

Por lo tanto, el boca-oído es un fenómeno exógeno a la organización que los responsables de marketing están aprendiendo a utilizar, amplificar y mejorar. Una estrategia de marketing basada en e-WOM no consiste en crear e-WOM sino en

aprender a fomentarlo con un objetivo de marketing concreto. Se trata de desarrollar medios y mecanismos para que los usuarios se sientan contentos con el producto y se animen a contar sus experiencias de manera que otros puedan compartirlas. Las principales características de una estrategia de marketing basada en el e-WOM son:

i) *Es una estrategia no intrusiva*: a diferencia de la publicidad tradicional, la estrategia de marketing que utiliza e-WOM se basa en generar reconocimiento de marca a través del libre flujo de información entre individuos.

ii) *El proceso se realiza “desde abajo”*: las empresas incrementan la fuerza de marca cuando las personas hablan libremente sobre esos productos. No se trata de un proceso estímulo-respuesta, como en el caso de la publicidad, sino de un proceso de aprendizaje sobre el producto que realiza la comunidad liderada por los mismos individuos.

iii) *Está sujeta a un menor control*: en ocasiones el impacto de una estrategia de e-WOM es muy difícil de medir y de controlar. Las organizaciones sólo pueden fomentar o amplificar el boca-oído. Es imposible saber quién recibe los mensajes y cómo varía el contenido. Este punto supone una desventaja con respecto a la comunicación comercial tradicional.

La cuantificación del e-WOM permite que se generen nuevas estrategias de marketing basadas en el boca-oído, donde se diseña, se estudia, se estructura y se monitorea el circuito de la comunicación. En efecto, Balseiro (2005) generó una estrategia de marketing basada en el e-WOM y explica cómo consolidar este tipo de estrategias en una empresa. A través de este plan, se pueden lograr aumentos en el nivel de ventas de forma más económica que la publicidad tradicional y con la convicción de que se generarán mayores frutos puesto que se “humaniza” el proceso de compra de los consumidores debido al grado mayor de confianza.

Apoyando la propuesta de Balseiro (2005) se reconoce que en la actualidad el e-WOM no es algo que se realice al azar; por el contrario, se puede considerar un instrumento de gestión, ya que se puede controlar y dirigir hacia los resultados que se desean. De hecho, como se dijo anteriormente, es mucho más fácil controlar el e-WOM actualmente puesto que muchas de las opiniones que se dan sobre productos son

realizadas a través de Internet y por lo tanto se hace más fácil mantener un seguimiento de estos contenidos.

El e-WOM, como herramienta de Marketing para las empresas, es una importante fuente de información para el área de desarrollo de nuevos conceptos para productos existentes o para la creación de nuevas ofertas o líneas de producto. Además, gestionar la opinión de miles de consumidores puede ayudar a las empresas a comprender cuánto de su misión/visión es comprendida por dichos consumidores (Barbosa y Rey, 2009).

Concretamente, a través de los comentarios e-WOM se puede: *primero*, mejorar el nivel de satisfacción de los clientes atendiendo a las demandas que ellos comuniquen; *segundo*, obtener nuevas ideas para desarrollar productos; y *tercero*, generar un incremento en las ventas. Por lo que no sólo mejoraría la situación financiera de la empresa, sino también la lealtad o fidelidad de los mismos (Villanueva y Armelini, 2007).

Una gran desventaja, tanto del WOM como del e-WOM, es que afectan la reputación y la imagen de la marca de forma positiva o negativa, dependiendo del comentario. Por ello, es importante fomentar más el e-WOM positivo. Además, con las redes sociales un reclamo ya no impacta en 11 personas como ocurría en el pasado; ahora, se puede llegar a más de 200, según Barbosa y Rey (2009).

El problema que se deriva de la búsqueda de variedad para los gestores de hoteles podría llevar a los directivos de estas empresas a la resignación y a no invertir en satisfacer las necesidades de los turistas que buscan variedad. Sin embargo, los turistas altamente satisfechos son más susceptibles de repetir su visita y de generar una publicidad boca-oído positiva que los clientes insatisfechos (Anderson, 1998), lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes. Los efectos de este tipo de comunicaciones se han visto amplificados en los últimos años con la creciente popularización del boca-oído electrónico (Litvin *et al.*, 2008).

Con el fin de estimular la lealtad del cliente, los gerentes de los establecimientos hoteleros deben identificar claramente cuáles son los factores generadores de valor y ser conscientes de la medida en la que su establecimiento genera valor para el cliente (Dubé y Renaghan, 2000), así como generar confianza entre sus clientes, para lo que resulta

necesario que les dispensen un trato individualizado, preocupándose por satisfacer sus necesidades y disminuyendo la posibilidad de que abandonen la relación (Suárez *et al.*, 2005).

Estudios más recientes sobre los determinantes de la relación B2B (Lancastre y Lages, 2006) sugieren que las actividades del marketing de relaciones ofrecen valor añadido al cliente, incluso en la compra de bienes de frecuencia, y vale la pena invertir en ellas porque promueven la lealtad del cliente y pueden favorecer la creación de lazos emocionales (Koh y Kim, 2004).

El compromiso afectivo surge como consecuencia de los lazos emocionales y la cercanía existente entre las partes implicadas en una relación (Meyer *et al.*, 1993). En concreto, el surgimiento del compromiso afectivo tiene como consecuencia que las partes estén interesadas en colaborar en el largo plazo. Algunos autores consideran que el compromiso afectivo es el que verdaderamente determina el deseo del consumidor por la continuidad de la relación en el futuro (Roberts *et al.*, 2003), materializándose en efectos positivos sobre aspectos como el boca-oído positivo, la intención de compra o una menor sensibilidad a las variaciones en el precio (Bloemer, *et al.*, 2002).

El lazo emocional es definido como “una obligación específica cargada de emoción entre una persona y un objeto específico” (Thomson *et al.*, 2005, p. 78); es un constructo tridimensional que reúne afecto, pasión y conexión (Thomson *et al.*, 2005). El trabajo pionero sobre la vinculación fue conducido en el contexto de las relaciones interpersonales padres-hijos (Thomson *et al.*, 2005), pero el lazo emocional de los consumidores con los objetos, incluyendo las marcas y los productos, está también establecido (Schouten y McAlexnder, 1995; Thomson *et al.*, 2005). Además, se ha sugerido que los consumidores emocionalmente vinculados a productos/objetos, son más propensos al compromiso y al sacrificio por ellos (Thomson *et al.*, 2005; Park y Macinnis, 2006; Read *et al.*, 2011).

Según la información existente, muchos estudios tratan del impacto que tiene el boca-oído en el comportamiento del consumidor; sin embargo, ninguna investigación hasta la fecha ha examinado las decisiones importantes de los directivos de utilizar/o no la información proveniente del boca-oído para mejorar la gestión del hotel, usando las establecidas teorías psicológicas. Varias empresas han empezado a utilizar estas

aplicaciones online con el fin de adaptar sus modelos de negocio y ofrecer valor añadido a sus consumidores (Flavián y Guinalú, 2005). De este modo, se ofrecen distintas oportunidades para participar más activamente en los procesos de creación de valor (Sigala, in press; Vargo y Lusch, 2008) y en la coproducción de servicios (Auh *et al.*, 2007). Así, Ye *et al.*, (2009) concluyen que los gerentes deben ser más conscientes de lo que se escribe sobre sus hoteles en las revisiones online.

Chen y Xie (2008) llevaron a cabo un estudio para tratar de entender el modo en el cual una empresa debería interactuar con las opiniones del consumidor para aumentar los ingresos, tratando de controlar el e-WOM. Ellos encontraron que la respuesta de la empresa debería cambiarse según el tipo de producto y la clase de información. Las estrategias de respuesta corporativas pueden ser defensivas o acomodaticias (Marcus y Goodman, 1991). Algunos autores consideran también “ninguna acción” como una posibilidad. De hecho, una investigación conducida por Lee y Song (2010) que considera estos tres niveles de estrategia de respuesta corporativa (defensiva, acomodaticia y ninguna acción), encontró que no tomar ninguna acción contra las opiniones negativas, puede proporcionar un resultado más favorable que la utilización de una estrategia defensiva. Otros estudios en cambio confirman que la empresa debería responder estratégicamente a las opiniones online del consumidor (Chen y Xie, 2005; Dellarocas, 2006; Ye *et al.*, 2008; Zhu y Zhang, 2010; Xie *et al.*, 2011; Gu y Ye, 2013), y que la estrategia “ninguna acción” podría dañar a la reputación de la empresa (Lee y Song, 2010).

Ye *et al.* (2010) encuentra que las respuestas de la dirección tienen un efecto positivo sobre la posición de la opinión subsecuente y sobre el volumen de opiniones, sobre todo en el caso de los clientes poco satisfechos (Ye *et al.*, 2011). Sin embargo, las respuestas de los encargados de hotel pueden ser consideradas no creíbles porque están relacionadas con la empresa (Buttle, 1998). El consumidor podría percibir ese mensaje muy similar a la publicidad (Stern, 1994), ya que los mensajes generalmente no son personalizados. Un ejemplo sería el estudio de Mauri y Minazzi (2013), en el cual un resultado interesante es que la presencia de las respuestas de los responsables de hotel a las opiniones online de los consumidores no se considera como un factor clave; por el contrario, la falta de estas respuestas tienen un impacto negativo en la intención de compra del consumidor.

Partiendo de esta información, este trabajo pretende llamar la atención sobre el enorme reto que supone para los responsables de las empresas turísticas en general y para las empresas hoteleras en particular, la puesta al día de las organizaciones para afrontar no solo los cambios esperables a más corto plazo, sino también los más imprevisibles y a más largo plazo; promover la búsqueda de soluciones para afrontar las novedades que se avecinan sin temer lo desconocido, asumiendo riesgos.

Una característica importante del directivo (liderazgo) es la toma de decisiones (Mumford *et al.*, 2007; Tichy y Bennis, 2007). Los responsables toman decisiones en muchas áreas que afectan a las organizaciones y sus miembros. Por ejemplo, sus decisiones pueden influir en la estrategia y en el cambio organizacional, así como en la estructura laboral (por ejemplo, la contratación de nuevos empleados o la reducción de personal). Tales decisiones pueden afectar obviamente a las personas de manera muy profunda (Frohman, 2006). Por lo tanto, la comprensión de los procesos de toma de decisiones de los responsables es un área importante de la investigación científica. Sin embargo, ha habido poca investigación que examine la toma de decisiones del responsable y su relación con las intenciones y comportamientos desde la perspectiva del marketing.

Con todo, el objetivo de este estudio es analizar la intención de los responsables de hoteles de aceptar el consejo de los clientes para la mejora de la gestión, que se obtiene a través de las opiniones online. En respuesta a esto, examinaremos la Teoría del Comportamiento Razonado (Westaby, 2005) en el contexto de las decisiones de los ejecutivos de emplear la información que proviene del boca-oído electrónico (e-WOM) para una mejora continua en sus organizaciones.

Este contexto ha sido elegido porque estimamos que las opiniones online son una oportunidad clara para mejorar la gestión de los hoteles y la comunicación con sus clientes, analizar y valorar en toda su extensión las quejas y las sugerencias de los clientes. Es decir, sus opiniones sobre lo que un hotel tiene bueno o malo. Aceptar una crítica negativa no es tarea fácil, pero se debe asumir desde un punto de vista positivo y comprender que con esta actitud uno solo se puede enriquecer. Las opiniones son una oportunidad que el cliente ofrece "gratis", de mejorar, de cambiar la actitud y la manera de hacer las cosas y de acuerdo a sus expectativas.

Como punto de partida, en el siguiente párrafo se hace una concisa descripción de la Teoría del Comportamiento Razonado (TCR) y las relaciones propuestas en ella se adaptan al contexto de análisis del presente trabajo: la aceptación y el uso de la información e-WOM en la gestión hotelera. A continuación, se exponen las hipótesis relativas a la integración del factor información e-WOM en el modelo de investigación.

La TCR está relacionada con las teorías de intención de comportamiento tradicionales, tales como la Teoría de la Acción Razonada (TAR) (Fishbein y Ajzen, 1975) y la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) (Ajzen, 1991). Estas teorías afirman que las intenciones están directamente relacionadas con el comportamiento y fuertemente influenciadas por las actitudes de las personas, las normas subjetivas y el control percibido.

Investigadores como Lee *et al.* (2006); Pavlou y Fygenon (2006); Fu *et al.* (2006); Pee *et al.* (2008); Khalifa y Shen (2008); o Nor y Pearson (2008), usaron la TCP y la TAR, para explicar la intención conductual de adoptar las tecnologías de información. Sin embargo, solamente una pequeña parte de estos estudios se centra en muestras extraídas de empresas, como por ejemplo Harrison *et al.* (1997), Riemenschneider y McKinney (2001-2002), Riemenschneider *et al.* (2003) y Nasco *et al.* (2008).

Harrison *et al.* (1997) usan la TCP para predecir las decisiones de los ejecutivos de pequeñas empresas de adoptar las tecnologías de información para conseguir una ventaja competitiva. También Riemenschneider y McKinney (2001-2002), a través de la TCP, analizan las creencias de los ejecutivos de pequeñas empresas sobre la adopción del comercio electrónico. Siguiendo una línea similar, Riemenschneider *et al.* (2003) examinan los factores que influyen en la adopción de sitio web por parte de las PYME. De los más recientes, podríamos nombrar a Nasco *et al.* (2008), que también usan la TCP para modelar las intenciones de adoptar el comercio electrónico entre los directores/propietarios de PYME en Chile. El estudio de Westaby *et al.* (2010), es sin embargo el que elegimos como base de nuestra investigación porque investiga la toma de decisiones e incluye en su modelo la variable Razones de las mismas.

Tal como hemos visto, las teorías de intención de comportamiento han recibido apoyo en numerosos contextos (Van Hooff *et al.*, 2004; Sheppard *et al.*, 1988) y se

aplican ampliamente en las ciencias sociales (Greve, 2001). Sin embargo, la TCR (Westaby, 2005) postula que una más completa comprensión de la toma de decisiones y del comportamiento humano debe incluir las razones específicas del “contexto” de los individuos a favor y en contra del comportamiento dado. Esto es importante para el liderazgo, porque el “contexto” se utiliza con frecuencia por los académicos del liderazgo al explicar el comportamiento del responsable (Bryman *et al.*, 1996; Howell y Boies, 2004; Osborn *et al.*, 2002; Shamir y Howell, 1999).

Una representación visual de las hipótesis centrales en la Teoría del Comportamiento Razonado, utilizada por Westaby *et al.* (2010) en un estudio sobre la toma de decisiones del responsable, se muestra en la Figura 1.

A continuación, se utiliza este marco para guiar nuestras hipótesis sobre la toma de decisiones del directivo de un hotel.

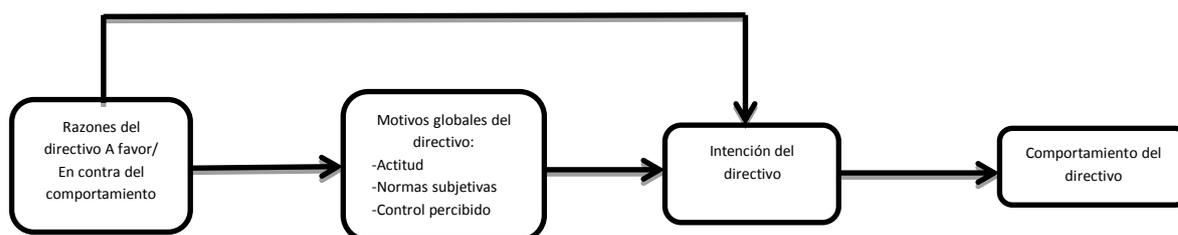


Fig 1. Un análisis de la Teoría del Comportamiento Razonado del directivo en la toma de decisiones.

Fuente: Westaby *et al.*, (2010), Grafico 1 (p. 483).

3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO

3.1 Establecimientos hoteleros

Dentro del conjunto de medios de alojamientos turísticos pueden distinguirse los alojamientos hoteleros y los extra-hoteleros. Se trata de la oferta de hoteles por un lado, y por otro lado, la que incluye viviendas turísticas, campings, apartamentos, ciudades de vacaciones, albergues, residencias, etc. Los establecimientos hoteleros son básicos en la oferta total del alojamiento. Por este motivo, realizamos el trabajo sobre su figura.

Una definición del sector hotelero es la siguiente *“el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”* (Soler, 1999, p.1).

3.2 Clasificación de los establecimientos hoteleros

Resulta difícil hablar de una única clasificación de los establecimientos hoteleros puesto que no todos los países disponen de una clasificación oficial y si la tienen no se aplican los mismos criterios. Por ello, puede apreciarse que una misma categoría presente características diferentes en función del país en el que nos hallemos. En España, la clasificación tampoco es única puesto que algunas Comunidades Autónomas tienen una específica que no siempre coincide con la estatal. Para este trabajo se decide tomar como referencia esta última, por cuanto es la más general. En concreto, en el art. 2 del Real Decreto 1634/1983 de 15 de junio, los establecimientos de alojamiento se clasifican en los siguientes dos grupos:

- i) Grupo primero: Hoteles
- ii) Grupo segundo: Pensiones

Los hoteles son entendidos como *“aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades”* (Ministerio de Transporte, Turismo y Comunicaciones). Este tipo de empresas se clasifica en cinco categorías que se identifican por estrellas doradas con el símbolo H. Algunos hoteles pueden recibir alguna regulación más específica según sean de montaña, de balneario, de congresos, etc. Las pensiones son aquellos *“establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles y se clasifican en dos categorías, identificados por una y dos estrellas”* (Ministerio de Transporte, Turismo y Comunicaciones). En este caso, el símbolo que las identifica es la letra P.

El número de hoteles, el personal ocupado y la evolución del número de plazas que ofrecen los mismos en los años más recientes se recogen en las tablas siguientes:

Tabla 1. Número de viajeros y pernoctaciones según categoría de establecimiento

Categoría	Número de viajeros				Número de pernoctaciones			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
AÑOS (agosto)								
TOTAL	9.001.717	9.488.495	9.227.457	9.641.735	36.585.365	38.564.842	38.138.175	39.266.708
HOTELES: Estrellas oro								
Cinco	469.625	475.195	466.452	461.443	1.776.530	1.841.948	1.911.171	1.909.825
Cuatro	3.929.286	4.276.190	4.256.066	4.480.507	16.067.012	17.286.933	17.748.191	18.832.123
Tres	3.318.813	3.435.703	3.271.899	3.434.550	14.708.520	15.496.658	14.817.771	14.850.423
Dos	887.857	945.363	889.922	923.612	2.892.576	2.894.991	2.734.888	2.759.336
Una	396.136	356.043	343.118	341.624	1.140.727	1.044.311	926.155	915.000

Elaboración propia a partir del INE

Como podemos observar en la Tabla 1, durante el mes de agosto 2010 se registraron más de 36 millones de pernoctaciones en hoteles, cifra que ha ido subiendo en 2011. Aunque en el 2012 se haya notado un descenso del 2,1%, en 2013 ha vuelto a subir hasta 39 millones. Esta cifra, que marca el record de la serie histórica de la Encuesta de Ocupación Hotelera, es un 3,5% superior a la del mismo mes de 2012. Las pernoctaciones totales de viajeros, tanto de residentes en España como de los no residentes, también registran un importante crecimiento con respecto a los años anteriores.

Si hacemos referencia al número de hoteles abiertos en el periodo analizado, se estima que en el 2011 y 2012 se abrieron unos 200 hoteles, mientras que en el 2013 apenas se abrieron 5. El número de plazas también ha ido disminuyendo desde el 2011, cuando la oferta era de unas 29.000 plazas, llegando en 2013 a 14.000 mil, lo que representa menos de la mitad. El personal ocupado ha registrado también una notable disminución desde el 2011, registrando en el año presente casi 4000 trabajadores menos que en 2010.

Tabla 2. Establecimientos, plazas, y personal ocupado.

Categoría	Número de hoteles abiertos estimados				Número de plazas estimadas				Personal ocupado				
	AÑOS (agosto)	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
TOTAL	8.868	9.076	9.124	9.129	1.496	1.525	1.538	1.552	1.496	1.525	1.538	1.552	224.479
Estrella													
Cinco	258	264	276	268	84.480	84.711	87.156	83.452	25.609	25.895	26.859	25.504	
Cuatro	2.041	2.163	2.245	2.296	629.664	660.348	691.600	717.819	103.161	108.495	108.874	109.753	
Tres	2.974	3.037	3.008	3.027	568.354	569.214	553.252	551.721	73.951	74.400	70.771	68.220	
Dos	2.157	2.180	2.187	2.155	148.258	147.302	145.673	142.080	15.489	15.037	13.870	13.353	
Una	1.439	1.433	1.407	1.374	65.248	63.526	60.674	57.521	6.268	6.085	5.467	5.148	

Elaboración propia a partir del INE

Los que llama la atención de estos datos en el periodo 2012-2013, es que la cifra de los hoteles de 5 estrellas ha ido disminuyendo con respecto a la subida que registraron los hoteles de 4 (Tabla 2 – apertura, plazas, personal ocupado). Una posible explicación podría encontrarse en que los hoteles de mayor categoría han bajado a la categoría inferior. Como ejemplo, el hotel Boston de Zaragoza cambió su categoría a de 5 a 4 estrellas con el propósito de acceder así a un mayor número de clientes; incrementar su mercado potencial objetivo. De esta manera, el hotel también se adapta a la política de contratación de las organizaciones para sus viajes de empresa que, por norma interna de empresa, solo contratan establecimientos de máximo cuatro estrellas.

4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO Y PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO

Desde la TCR y la aportación de Westaby *et al.* (2010), presentamos a continuación las variables implicadas en un modelo teórico de relaciones causa-efecto. Estas variables son Razones, Motivaciones, Intenciones y Comportamiento del directivo.

4.1 Relación Razones → Motivos globales

En la Tabla 3 se presentan definiciones aportadas por distintos autores de las razones de un individuo a favor o en contra de una determinada decisión. La TCR plantea que las razones sirven como antecedentes importantes de los motivos globales del individuo, tales como su actitud, las normas subjetivas y el control percibido. Las razones a favor vienen a significar las expectativas que tiene el individuo de beneficios que se derivarían de una determinada decisión. Teóricamente, esto es compatible con la Teoría de la toma de decisiones basada en la explicación (Pennington y Hastie, 1988) y la Teoría de las Razones (Westaby y Fishbein, 1996).

Por ejemplo, de acuerdo con las teorías funcionales (Clary *et al.*, 1998; Snyder, 1992), si un director tiene razones fuertes para avanzar en una gran fusión corporativa, es más probable que el ejecutivo también: (1) tenga una buena actitud hacia ella, (2) sienta que otros piensan que debe hacerlo y (3) sienta una fuerte sensación de control sobre la búsqueda de la fusión.

Las investigaciones anteriores, estudiando los conceptos de balance decisional, también proporcionan apoyo indirecto para estas proposiciones en un número de dominios (por ejemplo, Hoyt y Janis, 1975; Prochaska *et al.*, 1994). Por lo tanto, trasladando a nuestro caso, planteamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. *“Las razones alegadas a favor/en contra de la información proveniente del e-WOM, influyen directamente en los motivos globales para aceptar y gestionar dicha información”.*

Tabla 3 Definiciones de la variable Razones

VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE
Razones	Sirven como antecedentes importantes de los motivos globales	Pennington y Hastie, 1988; Ryan y Connel, 1989; Greve, 2001; Westaby, 2005.
	Motivan el comportamiento, ya que ayudan a las personas justificar y defender sus acciones	Westaby y Fishbein, 1996; Westaby, 2005.
	Factores específicos subjetivos que las personas usan para explicar su comportamiento esperado.	Westaby, 2005.
	Cogniciones específicas unidas a una explicación conductual.	Westaby y Braithwaite, 2003.

Elaboración propia

4.2 Relación Motivos globales → Intención

La TCR también pone de relieve que los motivos globales de los responsables hacia un comportamiento van a predecir sus intenciones. En la presente investigación, los motivos globales incluirían las actitudes de los directivos hacia la aceptación de la información proveniente del e-WOM y su uso en la gestión del hotel, las normas subjetivas (es decir, la presión social para aceptar y usar la información proveniente del e-WOM) y el control percibido por el directivo sobre el uso de dicha información (ver Tabla 4).

A medida que un director tiene una actitud más favorable hacia un comportamiento, siente más presión social para hacerlo y piensa que es fácil de realizar, mayor es la probabilidad de que el director forme la intención de adoptar el comportamiento. Conceptualmente, Westaby (2005) clasifica estos factores como motivos globales, debido a que son grandes construcciones que han sido validadas en varios contextos de comportamiento, como en el ámbito social, el de organización y el de la salud.

La actitud (ATT) representa la evaluación global positiva o negativa de una persona hacia la construcción del comportamiento, mientras que la norma subjetiva evalúa la presión social global que una persona percibe de otras personas importantes para ella, de adoptar un comportamiento (tales como el director general de la organización, el director general o el presidente de una organización de la competencia, el director financiero, o incluso los clientes y los empleados) (Mykytyn y Harrison, 1993). El control percibido representa el grado en que una persona percibe que controla la ejecución del comportamiento o encuentra el comportamiento fácil o difícil de realizar (Ajzen, 1991; Venkatesh *et al.*, 2000). Estos motivos globales han proporcionado en muchos estudios una fuerte predicción de la intención (Ajzen, 2001). Por todo ello, la TCR incorpora este constructo en la modelización del comportamiento.

La actitud describe las tendencias psicológicas expresadas/explicadas por las evaluaciones positivas o negativas de las personas cuando se comprometen a ciertos comportamientos (Ajzen, 1991; Schiffman y Kanuk, 1994; Kraus, 1995). La actitud predispone a una persona a actuar de una cierta manera, lo que se aprovecha para la enseñanza de comportamientos deseables socialmente, como un comportamiento a favor

del medio ambiente (Steel, 1996) o indicativo del comportamiento del turista (Hrubes et al., 2001; Lee, 2007; Sparks, 2007).

Según Davis *et al.* (1989), un individuo forma su intención para conducir su comportamiento hacia aquello por lo que siente afecto. En otras palabras, las personas incrementan su intención de comportarse de un modo específico si tienen una actitud favorable hacia realizar el comportamiento. Esta relación ha sido ampliamente confirmada en varios contextos, para explicar diversos comportamientos tales como el Modelo de Aceptación Tecnológica (Davis *et al.*, 1989), la Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1980) o la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991). Asimismo, varios autores consideran la actitud como un antecedente clave de la intención de usar un sistema de información (Davis *et al.*, 1989; Taylor y Todd, 1995).

Lee (2009) afirma que la actitud del turista afecta su comportamiento futuro. Cho (2004) concluye que la actitud del consumidor hacia la plataforma de compra online influye significativamente en la compra online. Similarmente, en el contexto de las comunidades online y de los usuarios generadores de contenido, Bagozzi y Dholakia (2006) encuentran que la actitud hacia la participación ayuda a predecir la intención de participar en un grupo de usuarios Linux, y que la actitud de los viajeros hacia el consejo obtenido online parece ser un determinante clave de sus intención (Casaló *et al.*, 2011). En un estudio reciente, Jalilvand *et al.* (2012) encuentran que el e-WOM influye positivamente en la actitud del turista hacia la elección del destino y en la intención de viajar; y que la actitud tiene una fuerte relación con la intención.

La norma subjetiva (SN) indica el acuerdo de un grupo de referencia con un comportamiento. Fishbein y Ajzen (1975) afirman que la norma subjetiva describe/representa la influencia de la sociedad en las personas. El e-WOM describe/representa a los consumidores potenciales, actuales, o futuros, que dejan comentarios positivos o negativos con respecto a una empresa, producto, o servicio online (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). Miniard *et al.* (2001), indican que las opiniones de relativos y amigos influyen en la toma de decisiones del consumidor, y por lo tanto los consumidores tienden a comprar los mismos productos como los demás.

Lam y Hsu, (2006) encuentran que las normas subjetivas son un factor importante que influye en las intenciones de los turistas taiwaneses para visitar Hong

Kong. Similarmente, Hsu *et al.* (2006) descubren que las influencias de los grupos de referencia son importantes para determinar el viaje al extranjero del turista chino.

Por su parte, el control percibido (PC) representa las percepciones individuales sobre la disponibilidad de los recursos o la falta de oportunidades necesarias para realizar un comportamiento (Ajzen y Madden, 1986). Tres factores determinan el PC: la capacidad, los recursos y la oportunidad. Cuando las personas perciben que tienen capacidad, recursos y oportunidades para realizar un cierto comportamiento, perciben un mayor control de la situación y, por lo tanto, su intención incrementará. Además, el control percibido se ha identificado como un constructo importante para predecir la intención de visitar un destino turístico (Lam y Hsu, 2006; Sparks, 2007).

Wu (2006) comprueba que la norma subjetiva y el control percibido son dos factores clave en la compra online de libros y afirma que las opiniones online influyen en la intención. Liang y Lim (2011), en un estudio donde comparan la intención hacia la compra online de los consumidores tradicionalistas y aventuristas, demuestran que la norma subjetiva y el control percibido tienen un efecto positivo en la intención de los dos tipos de consumidores. Sparks y Pan (2009) también concluyen que las normas subjetivas tienen una asociación fuerte con la intención; del mismo modo, el control percibido también se descubre correlacionado además de como factor predictivo, de la intención de los turistas chinos de viajar a Australia.

Tabla 4 Definición de la variable Motivos globales

VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE
Actitud	La evaluación total del revisor acerca de una persona, objetos (p.ej. marca/productos/sitios web) y publicaciones.	Sen y Lerman, 2007; Chu y Kamal, 2008; Lee et al., 2008; Doh y Hwang, 2009; Lee e Youn, 2009.
	La evaluación global positiva o negativa de una persona hacia la construcción del comportamiento.	Fishbein y Ajzen, 1975; Mykytyn y Harrison, 1993.
Normas subjetivas	Evalúa la presión social global que una persona percibe de otras personas importantes para ella, de adoptar un comportamiento.	Mykytyn y Harrison, 1993.
	La percepción de una persona que la mayoría de las personas importantes para ella piensa que debería o no realizar el comportamiento en cuestión.	Fishbein y Ajzen, 1975.

	El grado en el cual las acciones, reacciones, y los pensamientos de un individuo son bajo la influencia de otras personas o grupos.	Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen y Fishbein, 1980.
Control percibido	El grado en que una persona percibe que controla la ejecución del comportamiento o encuentra el comportamiento fácil o difícil de realizar.	Ajzen, 1991; Venkatesh et al., 2000.

Elaboración propia.

Hipótesis 2. *“Los motivos globales sobre el e-WOM (actitud, normas subjetivas y control percibido), ejercen un efecto positivo en las intenciones de gestión del mismo”.*

4.3 Relación Razones → Intención

Varios enfoques teóricos sugieren que las razones que esgrimen las personas sirven como determinantes clave de su comportamiento (Greve, 2001; Ryan y Connel, 1989). Primero, la teoría de la toma de decisiones basada en la explicación (Pennington y Hastie, 1993) afirma que las personas usan razones para apoyar la aceptabilidad de alternativas de decisión. A medida que una explicación para una decisión alternativa es coherentemente verosímil con las razones fuertemente apoyadas, una persona es más propensa a elegir esa alternativa con confianza (Pennington y Hastie, 1998, 1992).

Además, la Teoría de las Razones (Westaby y Fishbein, 1996) sugiere que las razones motivan el comportamiento, ya que ayudan a las personas a justificar y defender sus acciones (Westaby, 2005). Se ha planteado que las razones tienen dos dimensiones: “razones a favor” y “razones en contra” de la realización del comportamiento. En nuestro caso, una de las razones a favor sería el hecho de que las revisiones online influyen mucho en la decisión de compra de los futuros clientes, dan sugerencias con respecto a nuevos productos/servicios o a la mejora de los existentes; mientras que razones en contra podría referirse al hecho de que no todas las revisiones son fiables o es difícil ponerlas en práctica.

Hipótesis 3. *“Las razones (a favor/en contra) de la aceptación y uso de la información proveniente del e-WOM, influyen en la intención de aceptar y gestionar dicha información por la gestión”.*

4.4 Relación Información e-WOM → Motivos globales

Siguiendo la literatura, el esquema aportado por Westaby *et al.* (2010) puede ser ampliado incluyendo la variable boca-oído electrónico como influyente en los motivos de la toma de decisiones. Siguiendo al Gershoff *et al.* (2003) y aplicando a nuestro contexto, la aceptación se entiende como el nivel al que un gestor cree que la información proveniente del boca-oído es veraz y está predispuesto a su aceptación. La intención de uso se refiere a la medida en que los usuarios serán propensos a usar la información que han recibido de otro público, incluyendo las personas tanto de entornos online como offline.

La literatura existente ha explorado muchos factores que influyen en el comportamiento de los consumidores WOM (aquellos que consideran y utilizan la comunicación boca-oído), tales como la satisfacción, la confianza y la presencia social (Richins, 1983; Lau y Ng, 2001, DeBruyn y Lilien, 2004, Biyalogorsky *et al.*, 2001). De acuerdo con el modelo teórico propuesto por Hartmann *et al.* (2008), la información boca-oído es uno de los factores importantes que influyen en el comportamiento de los consumidores WOM.

Aunque la información boca-oído es de primordial importancia en los entornos online, en los estudios no existe suficiente cuerpo de conocimiento al respecto. Por ello, se exploran a continuación las características de la información proveniente del boca-oído electrónico que pueden mejorar la aceptación por parte de las personas y la intención de usarla.

En el WOM tradicional, ya que los emisores y receptores se conocen entre sí y se comunican cara a cara, la aceptación de los receptores hacia la información WOM puede estar influenciada por las características individuales del emisor, como la autoridad o la experiencia (Feick y Price, 1987; Frenzen y Nakamoto, 1993). Dado que las personas suelen ser anónimas en un entorno online, las características individuales de los remitentes no están disponibles, o deben ser deducidas de la información recibida; por lo tanto, los receptores tienen que poner más peso en la información existente cuándo la evalúan.

Rieh (2002), en un estudio cualitativo para explorar la calidad y la autoridad de la información general online, define la calidad de la información como la medida en la

que los usuarios piensan que la información es útil, buena, actual, y precisa. Por otra parte, la autoridad de la información la entiende como el grado en el que los usuarios, académicos y aficionados piensan que la información es creíble, fiable y segura.

Según lo sugerido por Mitra y Watts (2002), la voz online representa tres aspectos de la comunicación: “quién lo dice”, “que se dice” y “cómo se dice”. En consecuencia, varias normas podrían utilizarse para evaluar una voz online. Entre estas normas, se encuentra el nivel de autoridad para evaluar al emisor que está transmitiendo, mientras que el estándar de autenticidad se utiliza más bien para evaluar lo que se dice y cómo se dice.

Si se presta atención a los puntos mencionados en la definición de Rieh (2002) de la autoridad de la información, se deduce que los tres primeros elementos (creíble, confiable y segura) se centran en “lo que se dice y cómo” y se refieren a la autenticidad, en el sentido de que la información es verdadera y creíble; mientras que los últimos tres elementos (académicos, oficiales y aficionados) se centran en “quien lo está diciendo” y se refieren a la autoridad general, lo que significa que la información parece llegar de una fuente autoritaria (Mitra y Watts, 2002). La autenticidad es uno de los factores más importantes que influyen en la fiabilidad que ofrece a un lector la información online. Bansal y Voyer (2000) también sugieren que la autoridad provoca mayor confianza de los consumidores en la información y que la experiencia de un remitente es uno de los factores más importantes que influyen en la aceptación por parte de un receptor.

De acuerdo con el Modelo de la Probabilidad de Elaboración de Petty *et al.* (1983), la calidad de un argumento es un factor importante para determinar el impacto persuasivo de un mensaje e influye en la actitud de un consumidor hacia un producto. En entornos electrónicos, Rieh (2002) encuentra que la calidad de la información es el antecedente más importante para los usuarios online cuando buscan y leen una página web. Gershoff *et al.* (2003) también demuestran que los usuarios de Internet deciden aceptar la información online a través de juicios sobre su calidad.

En el contexto del entorno online, la confianza tiene un efecto significativo en el comportamiento de los consumidores (Hoffman *et al.*, 1999). En la compra de un producto, los consumidores tienen tendencia de recopilar toda la información disponible. El efecto positivo significativo de la calidad de la información y la confianza

ha sido confirmado en estudios anteriores sobre la búsqueda de información (Rieh, 2002; Cheung *et al.*, 2008).

McKnight *et al.*, (2002) consideran que un consumidor seguirá los consejos del vendedor si percibe que éste es (1) competente, de modo que el vendedor proporcionará buenos consejos; (2) honesto, por lo que el vendedor no mostrara un comportamiento oportunista; y (3) benévolo, de modo que el vendedor ofrecerá el asesoramiento en el mejor interés del consumidor. Como resultado, es muy probable que el consumidor siga los consejos del vendedor.

Trasladando este razonamiento al contexto de las opiniones online en los establecimientos hoteleros, es razonable pensar que un responsable de hotel va a seguir los consejos obtenidos en la página web del hotel (por ejemplo, con el fin de mejorar los productos y servicios que ofrecen, para satisfacer las necesidades del cliente) si confía en los clientes que dejan sus opiniones. Además, en el contexto de las comunidades online y el contenido generado por los usuarios, se ha encontrado que la confianza influye significativamente en la actitud hacia la intención de pedir información a otros miembros de la comunidad (Ridings *et al.*, 2002).

En esta línea se mueven estudios más recientes. Huang *et al.* (2011) examinan las características de la información e-WOM partiendo de la definición y clasificación de Rieh (2002) que presentamos en la Tabla 5. Encuentran que tres dimensiones del e-WOM (calidad, autoridad y autenticidad) pueden influir en la aceptación de la información que, a su vez, tiene un impacto en la intención de uso. Además, según el modelo teórico del comportamiento WOM propuesto por Hartmann *et al.* (2008), la información WOM enviada por otro agente puede influir en el comportamiento WOM del agente principal (focal).

El estudio de Jalilvand y Samiei (2012) trata de cómo la información online influye en la elección del destino turístico. Ellos encuentran que las comunicaciones WOM tienen un fuerte impacto en las actitudes hacia visitar un destino concreto y hacia la intención de viajar. Hay muchas opiniones con respecto al poder de la información e-WOM y la literatura previa sobre este asunto son estudios basados en encuestas donde a los respondientes se les pide relatar el impacto que tuvieron las opiniones online sobre

sus decisiones relacionadas con los viajes (Gretzel e Yoo, 2008; Vermeulen y Seegers, 2009).

Siguiendo este mismo razonamiento, podemos analizar la información e-WOM (dependiendo de sus tres dimensiones) como un factor que influye en los motivos globales (actitud, normas subjetivas y control percibido) del directivo hacia la intención de usar dicha información.

Así, los mensajes son diseñados para convencer afectando tanto a las creencias como a las actitudes y, posteriormente, al comportamiento (Petty y Cacioppo, 1981). Los elementos del contenido, de la fuente, de las características contextuales, y del canal del mensaje son persuasores (Petty y Cacioppo, 1981). Por ejemplo, cuando los consumidores potenciales examinan la información proveniente de las opiniones online que tratan de un alojamiento en particular, ellos tienden a la formación de impresiones sobre el contenido del comentario (Sen y Lerman, 2007), incluyendo las creencias sobre si las opiniones son útiles, informativas, y/o exactas. El contenido del mensaje también proporciona argumentos para una posición particular, por lo tanto, influye en las actitudes a través de la formación de creencias (Petty y Cacioppo, 1981).

Gu *et al.* (2007) afirman que la baja calidad de la información distrae, debido a que incrementa los costes de procesar la información por los usuarios. Los comentarios no actualizados hacen más difícil la búsqueda de información valiosa. La información de una fuente no fiable podría ser una fuente de desviación de la realidad que conduzca a una mala interpretación de una discusión. De hecho, los usuarios se benefician de la participación online solamente cuando el sitio web proporciona información valorada por ellos (Butler, 2001). Los comentarios con información de alta calidad ayudan a los usuarios a tener una mejor comprensión del tema, sentir apoyo de los demás y a tomar una mejor decisión (Zhang y Watts, 2008).

Las empresas han estado experimentando con varios métodos de clasificación y presentación de las revisiones. Hasta ahora, el método más comúnmente usado para evaluar la calidad, la utilidad y el impacto de las opiniones se basa en los denominados votos “de utilidad”, recogidos por opiniones individuales. Por ejemplo, para cada producto mostrado en su página web, Amazon.com evalúa las dos primeras opiniones más provechosamente favorables y críticas según lo evaluado por otros consumidores

que leen aquellos comentarios. Se cree que tal clasificación de opiniones es el mejor método para conseguir separar las revisiones útiles del resto.

Sparks *et al.* (2013), en un contexto de alojamiento ecológico, realizan un experimento y encuentran que la fuente, el contenido y las señales de credibilidad periféricas de los comentarios online influyen en cuatro creencias del consumidor: sobre la utilidad del comentario, su fiabilidad, su calidad y su responsabilidad social corporativa y descubren también cómo estas creencias, a su vez, influyen en las actitudes y en las intenciones de compra.

La teoría de la persuasión afirma que las creencias y las actitudes pueden verse influidas por las percepciones sobre la fuente del mensaje, incluyendo la honradez, la credibilidad y las creencias del recipiente sobre la intención de la fuente de convencer (Petty y Cacioppo, 1981). La confianza en la información proveniente de las opiniones online es una influencia importante en las actitudes (intenciones) del usuario en el entorno cibernético (Bart *et al.*, 2005; Lu y Stepchenkova, 2012).

Cuando los consumidores se exponen a un mensaje relacionado con la compra (opiniones online, anuncios), buscan pruebas para juzgar la credibilidad de la fuente (Folkes, 1988; Mizerski *et al.*, 1979). Las fuentes creíbles causan una persuasión más fuerte y un gran cambio de actitud que las fuentes menos creíbles (Eagly *et al.*, 1978; Hovland y Weiss, 1951; Mills y Jellison, 1967; Petty y Wegener, 1998; Pornpitakpan, 2002; Rhine y Severance, 1970). El efecto de la credibilidad de la fuente puede ser explicada por el Modelo de Persuasión de Probabilidad de Elaboración (ELM; Petty y Cacioppo, 1986; Petty y Wegener, 1999). Expresamente, la credibilidad de la fuente puede informar a los consumidores de la importancia que pueda tener la información obtenida de dicha fuente (Hovland y Weiss, 1951; Kiesler y Mathog, 1968; Petty *et al.*, 1981).

La mayoría de las investigaciones sugieren que la confianza (trust) consta de dos componentes básicos: cognitivo y comportamental (Geyskens *et al.*, 1996; Kumar *et al.*, 1995; Siguaw *et al.*, 1998). Por un lado, el componente cognitivo se asocia a la buena voluntad o al deseo de confiar en otra persona. Por otro lado, el componente de comportamiento refleja el resultado de la evaluación que una parte hace de la credibilidad y la buena voluntad de la otra parte.

La confianza ha sido considerada como un elemento clave del éxito en un entorno online (Corritore *et al.*, 2003; Koufaris y Hampton-Sosa, 2004; Flavián *et al.*, 2006) debido al mayor riesgo que los consumidores perciben en este medio (Harris y Goode, 2004). Por lo tanto, en una relación, la confianza es un aspecto crucial para determinar la intención de seguir el consejo de otra persona (McKnight *et al.*, 2002).

La persona que envía el mensaje e-WOM es percibida como poseedora de un nivel alto de experiencia en virtud a su educación o a su experiencia en una posición única (Schiffman y Kanuk, 1997). En presencia de un alto número de fuentes de información, las personas tienden a confiar en fuentes que poseen altos niveles de experiencia y son percibidos como conocedores en el servicio que se está evaluando (Weiss *et al.*, 2008); adaptado a nuestro contexto, se trata que la fuente tenga experiencia en los establecimientos hoteleros. Aquéllos que cuentan con mucha experiencia tienden a poseer mayor conciencia y conocimientos sobre los productos/servicios evaluados (Mitchel y Dacin, 1996), un hecho reflejado por la extensión de sus comentarios. Debido a que los mensajes e-WOM son producidos por personas con experiencia relevante, estos mensajes aparecen como más persuasivos (Smith, 1993).

Por ello, se adaptan estas relaciones a nuestro contexto de análisis y se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: *“La información e-WOM influye directamente en los motivos de uso de dicha información por la gestión”.*

Tabla 5 Definiciones de las variables de Información e-WOM

DIMENSIONES	ÍTEMS	FUENTE	DEFINICIÓN	FUENTE
CALIDAD	Buena: mala*, buena, excelente	Information quality (Rieh, 2002)	La calidad de la información se refiere a la fuerza persuasiva de argumentos integrados en un mensaje informativo.	Cacioppo et al., 1983; Bhattacharjee y Sanford, 2006.
	Precisa: precisa, correcta, necesaria		Calidad de la información es el grado en el cual un mensaje e-WOM es capaz de ofrecer información necesaria.	Park y Lee, 2008.
	Actual: obsoleta*, nueva, actual, al día		Actualidad se refiere al hecho de que los mensajes sean corrientes, oportunos, y actualizados.	Lee, Park y Han, 2007, 2008; Awad y Ragowsky, 2008; Cheung, Lee y Rabjohn, 2008; Chu y Kamal, 2008; Zhang y Watts, 2008; Cheung, Luo, Sia y Chen, 2009; Sher y Lee, 2009.
	Útil: informativa, útil, inútil*, de ayuda importante, relevante		Relevancia se refiere al grado en el cual la información es aplicable y útil para la toma de decisiones.	Liu, 2006; Awad y Ragowsky, 2008.
AUTENTICIDAD	Creíble: creíble	Cognitive authority (Rieh, 2002)	Creencia general de la veracidad del mensaje.	Liu, 2006; Awad y Ragowsky, 2008.
	Fiable: fiable, confió, creo en, parece real, confió que es verdad, fe en la calidad		La exactitud se refiere a la fiabilidad de los mensajes/argumentos. También representa la percepción de un usuario que la información es correcta.	Wixom y Todd, 2005.
	De buena ley: sospechoso*, de confianza, hecho fiable		El grado percibido en el cual el mensaje e-WOM proporciona información exacta y verídica.	Cheung, Luo, Sia y Chen, 2009; Doh y Hwang, 2009; Park y Lee, 2009.
AUTORIDAD	Escolar: aficionado*, profesional, académico	Cognitive authority (Rieh, 2002)	Capacidad percibida del cliente (la experiencia) o la motivación para proporcionar información exacta y verídica (la honradez). La experiencia puede ser vista como el nivel percibido de autoridad, competencia y agilidad.	Senecal y Nantel, 1994; Cheung y Lee, 2008; Chu y Kamal, 2008; Zhang y Watts, 2008; Cheung, Luo, Sia y Chen, 2009.
	Oficial: oficial, autoritario			

Nota: * se refiere al ítem reversible.

Elaboración propia, partiendo de Huang *et al.* (2011), Tabla II, (p. 1285).

4.5 Relación Intenciones → Comportamiento

La Teoría del Comportamiento Razonado (TCR) propone que las razones sirven como vínculos importantes entre las creencias, motivos globales (actitudes, normas subjetivas, y control percibido), intenciones, y comportamiento, debido a que ayudan a las personas justificar y defender sus acciones (Westaby *et al.*, 2010)

De acuerdo con las teorías tradicionales de la intención de comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen, 1991), la TCR plantea la hipótesis de que las intenciones de los directivos están relacionadas con su comportamiento posterior. Es decir, cuanto mayor es la intención de los responsables de participar en un comportamiento, más probable es que un comportamiento particular se ejecute en el futuro. Esta vinculación es especialmente importante para los responsables, porque su confianza es a menudo juzgada por su capacidad de actuar de manera coherente con sus intenciones declaradas.

Las intenciones de los responsables se formalizan a menudo a través de una serie de mecanismos de comportamiento, como las nuevas políticas, prácticas y procesos de organización. Empíricamente, los investigadores han demostrado que las intenciones de comportamiento son uno de los mejores predictores de la conducta humana (Ajzen, 2001; Tett y Meyer, 1993; Wanberg *et al.*, 2005). De hecho, dada la robustez de su validez predictiva, las intenciones se utilizan como criterios en la investigación aplicada (Griffeth *et al.*, 2000).

Desde que varios autores han notado el papel decisivo que la información obtenida en las comunidades online puede tener en el proceso de toma de decisiones del consumidor (Dellarocas y Narayan, 2007; Kozinets, 2002; Sen y Lerman, 2007), el análisis de la intención de seguir el consejo recibido online por parte de los huéspedes del hotel puede ser especialmente útil para entender el comportamiento del responsable de hotel.

Los estudios sobre la aceptación de la tecnología proponen que la utilidad percibida tiene un efecto directo sobre la intención de adoptar un determinado sistema. En este sentido, Teo *et al.* (2003) encontraron un papel relevante de la utilidad percibida en el contexto de las comunidades online; en su trabajo, la utilidad ayuda a explicar la intención de participar en una comunidad. La razón detrás de esto se puede encontrar en

el hecho de que los individuos forman sus intenciones de comportamiento de acuerdo con la productividad esperada asociada a ese comportamiento (Davis, 1989). Análogamente, centrándonos en nuestro contexto, los responsables de hotel pueden optar por tener en cuenta la información obtenida del boca-oído electrónico, acorde con el rendimiento esperado después de usar dicha información. Por ejemplo, se espera que la información más útil pueda ayudar a los responsables a gestionar mejor el hotel. Es decir, la información y el asesoramiento obtenidos en la página web del hotel pueden ser vistos como un medio para llegar a un final (como sería la plena satisfacción del cliente), de modo que la intención de seguir esa información puede ser realizada.

Como consecuencia, consideramos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5. *“La intención de aceptar y gestionar la información e-WOM influye directa y positivamente en la formación de su comportamiento”.*

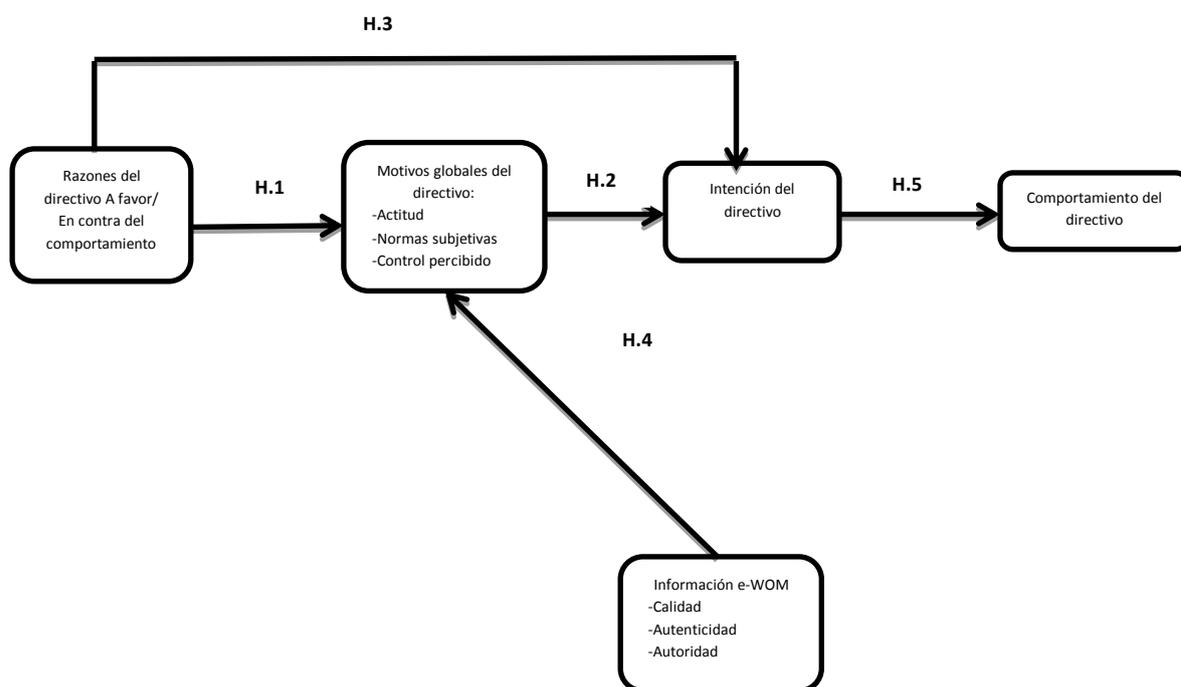
Tabla 6. Definiciones de las variables Intención y Comportamiento

VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE
Intención de uso	La posición de una persona sobre una dimensión de probabilidad subjetiva que implica una relación entre él y alguna acción.	Fishbein y Ajzen, 1975.
	La inclinación individual subjetiva de realizar una cierta acción.	Ajzen, 1985.
Comportamiento	Una función positiva de la intención de una persona para realizar el comportamiento.	Fishbein y Ajzen, 1975.

Elaboración propia.

Desde el planteamiento de las hipótesis, presentamos el modelo teórico de relaciones.

Figura 2. Modelo teórico



5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Desarrollo del cuestionario y recogida de datos

Para contrastar las hipótesis del modelo propuesto y poder obtener resultados útiles para la consecución de los objetivos planteados, llevamos a cabo una investigación cuantitativa, basada en la técnica de encuesta. Se desarrolla así un cuestionario estructurado online, dirigido a solicitar opinión sobre las distintas variables componentes del modelo teórico. El encuestado es el cargo responsable de la toma de decisiones en un hotel en relación a la información proveniente del e-WOM. Por lo tanto, el cuestionario se ha dirigido a los propietarios, gerentes, ejecutivos y managers de alto nivel que tienen el control sobre la gestión estratégica en los establecimientos hoteleros (hoteles, hostales).

Tomamos en cuenta la posibilidad de que no todos los hoteles facilitan la comunicación a través del boca-oído en su página web y tampoco utilizan e-WOM como instrumento de gestión. Por lo tanto, hemos preparado dos variantes de cuestionario, de manera que cada encuestado responderá a una variante, dependiendo de

las respuestas dadas a las dos primeras preguntas filtro (las dos respuestas afirmativas – variante A; las dos respuestas negativas, o solamente una de ellas – cuestionario B). A partir de aquí, la encuesta se estructura en ocho bloques de preguntas para la primera variante, siete para la segunda, y un bloque de preguntas final para conocer el perfil demográfico de los respondientes y los datos específicos del hotel donde trabajan.

El primer bloque está relacionado con las razones a favor o en contra de la aceptación y uso del e-WOM para una mejora en la gestión, mientras que los seis bloques siguientes tratan de las otras variables objeto de estudio (las tres características de la información e-WOM, actitud hacia la intención, normas subjetivas, control percibido, intención de aceptación y uso, comportamiento). La variable comportamiento no aparece en la segunda variante de cuestionario, ya que evalúa el nivel de uso de la información e-WOM para la gestión del hotel.

5.2 Participantes y procedimiento

Puesto que el cuestionario se dirige a personal con responsabilidad directa en la toma de decisiones a nivel ejecutivo en el establecimiento hotelero, estamos ante una población de difícil acceso, debido a su elevado nivel de responsabilidad y compromiso. Mientras que es deseable que los diseños de investigación utilicen muestreos representativos de una población, que permitan la realización de inferencias sobre la misma (Faugier y Sargeant, 1997), en los casos como el actual, es extremadamente difícil conseguir este objetivo (Santesmases, 2005). En este sentido, Hendricks y Blanken (1992), apuntan que, ante fenómenos difíciles de observar, las metodologías de muestreo *bola de nieve (snowball)* ofrecen claras ventajas prácticas en la obtención de información.

Así, procurando no perder la perspectiva del objetivo más deseable, el proceso de recogida de datos se plantea a nivel nacional, desde la base de datos que proporciona Páginas Amarillas, que contiene 11.483 hoteles de todas categorías de todas las provincias de España¹. Para construir la población accesible seleccionamos aquellos sujetos que aportan su dirección de correo electrónico. De tal modo que, finalmente, la base se compone de 1000 hoteles (ver Tabla 7).

¹ Página web paginasamarillas.es, consultada en julio de 2013. Este número es superior al aportado por INE en el mes de agosto de 9.641. En cualquier caso, la fuente de este último dato es más fiable.

Tabla 7. Ficha técnica de la encuesta

AMBITO TEMÁTICO Y GEOGRÁFICO	9.641 hoteles de España en 2013
POBLACIÓN ACCESIBLE Y RESPONDIENTE	1000 hoteles con dirección de e mail conocida. Responde el responsable del hotel autorizado.
MÉTODO RECOGIDA Y FECHA	Cuestionario auto-administrado por correo electrónico; agosto-octubre 2013
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	El envío se realiza al 100% de la base accesible. La aleatoriedad de la respuesta es dependiente de la fiabilidad de la fuente de datos “páginasamarillas.com”.
TAMAÑO MUESTRAL	94 cuestionarios válidos; 9,4% tasa de respuesta.

A cada una de las direcciones electrónicas se envía un mensaje que incluye una breve introducción al estudio, para explicar al receptor el objetivo de la investigación y la necesidad de contar con su opinión a través de la cumplimentación de un cuestionario. El mensaje incluye así un enlace que permite el acceso a una encuesta auto-administrada y el compromiso de los investigadores de remitir un informe de los resultados obtenidos para todo individuo de la muestra que lo solicite. La participación se plantea voluntaria y anónima, y pretende transmitir el objetivo de construir una relación honesta que asegure respuestas con el mismo carácter, así como evitar la impresión de procesos de dirección (Sosik *et al.*, 2002). Se pretende aprovechar el efecto *bola de nieve*, animando a los participantes, en el mismo correo, a reenviar el cuestionario a otros encuestados potenciales, un procedimiento similar al utilizado por López y Sicilia (2013)².

Se ha usado la herramienta *Google Forms* para crear rápida y cómodamente el formulario de recogida de datos online³.

² En algunos casos, se nos avisaba de la cumplimentación del cuestionario de manera consensuada por los hoteles que pertenecían a una misma cadena.

³ Internamente, *Google Forms* crea una hoja Excel en *Google Docs* con todas las respuestas recibidas, y también permite acceder a un resumen gráfico de las respuestas, facilitando así la interpretación de los resultados.

El formato de la encuesta online y su versión impresa se encuentran en los Anexos 1 y 2.

La recogida de datos se realiza entre agosto y octubre de 2013. En total se obtienen 94 cuestionarios, todos considerados válidos (68 de la variante A y 26 de la B), lo que implica una tasa de respuesta de casi un 10%; ⁴que se encuentra en línea con la obtenida en análisis de poblaciones de mercados industriales⁵.

5.3 Medición de las variables

Todas las variables utilizadas fueron medidas a través de escalas Likert de 11 puntos (ver Anexo 2), siendo 0 “Totalmente en desacuerdo” y 10 “Totalmente de acuerdo”. Las escalas del cuestionario utilizadas en la investigación han sido extraídas de la literatura previa y adaptadas para su utilización en este trabajo.

Para encontrar categorías de Razones, se revisa la literatura especializada en boca-oído electrónico (Tabla 8). Así, para medir tanto las razones a favor como en contra del uso de e-WOM en la toma de decisiones en hotel, se incluyen los ítems: “Las razones por las que nuestro hotel usa la información proveniente del e-WOM”, y “Las razones por las que mi hotel no usa la información proveniente del e-WOM”. Se ofrece a continuación una lista de razones para cada variante. Este método se recoge de Westaby (2005) y Westaby *et al.* (2010).

⁴ Nótese que, debido a que en algunos casos la respuesta recoge opinión consensuada de varios establecimientos hoteleros (de la misma cadena y por tanto con un mismo procedimiento de gestión), el número de cuestionarios válidos en comparación con la base de partida, podría entenderse superior, lo que favorece la tasa de validez de elementos recibidos para la realización del posterior análisis.

⁵ Por ejemplo, Camisón y Villar (2012) justifican una tasa de respuesta del 8,1%; Brettel *et al.* (2012) del 11%.

Tabla 8. Categorías de razones

DIMENSIONES	ÍTEM	FUENTE
RAZONES A FAVOR	Innovar y desarrollar nuevos productos/servicios.	Barrington y Olsen, 1988; Reicheld y Sasser, 1990; Zeithamlet <i>al.</i> , 1990;
	Mejorar los productos/servicios actuales.	Heskett <i>et al.</i> , 1990, 1994; Gummesson, 1993, 1994; Anderson y Fornell, 1994;
	Proporciona beneficios para la organización.	Storbacka <i>et al.</i> , 1994; Rust <i>et al.</i> , 1995; Schneider y Bowen, 1995; Barsky, 1996;
	Mejorar la relación con los clientes.	Olsen <i>et al.</i> , 1998; Gilbert y Horsnell, 1998;
	Conseguir la fidelidad de nuestros clientes.	Anderson, 1998; Schneider y Bowen, 1999; Mattila, 1999; Dubé y Renaghan, 1999a, 1999b; Dubé y Renaghan, 2000;
	Conseguir nuevos clientes.	Reichheld, 2003; Gruen, Osmonbekov y Czeplewski, 2005; Villanueva <i>et al.</i> , 2006;
	Fomentar la participación online del cliente.	Chevalier y Mayzlin 2006; Villanueva y Armelini, 2007; Litvin <i>et al.</i> , 2008; Jeon y Jeong, 2008; Mazurek, 2009; Barbosa y Rey, 2009; Stringam y Gerdes, 2010;
	Crear mayor satisfacción para nuestros clientes.	Sparks y Browning, 2010; Zhu y Zhang 2010
	Porque la opinión del cliente es importante para nosotros.	
Porque lo utiliza la competencia.		
RAZONES EN CONTRA	No tenemos tiempo para leer las opiniones de los clientes	Wiseman y Gómez-Mejía, 1998; Mattila y Mount, 2003; Chevalier y Mayzlin 2006; Litvin <i>et al.</i> , 2008; Westaby <i>et al.</i> , 2010; Zhu y Zhang 2010
	El riesgo de hacer cambios en la gestión es demasiado grande.	
	Requiere mucho esfuerzo físico e intelectual.	
	Requiere de altos costes económicos.	
	No nos proporcionaría beneficios	
	Es difícil complacer a todos los clientes	

Elaboración propia

Las tres características que representan la información obtenida a través del boca-oído electrónico – calidad, autenticidad y autoridad – se evalúan con escalas ya validadas por otros autores y adaptadas a nuestro contexto. Para medir la calidad del e-WOM se utilizan cuatro ítems basados en varios trabajos. Los tres primeros ítems proceden de Hsu *et al.* (2006), Kim *et al.* (2008) y Kuan *et al.* (2008) y el cuarto de Casaló *et al.* (2011).

La autenticidad del e-WOM se mide a través de tres ítems, según escalas de Venkatesh y Davis (1996), Flavián *et al.* (2006), Casaló *et al.* (2011). La autoridad se mide con cinco ítems, partiendo de Bnsal y Voyer (2000) y Wagnenheim y Bayon (2004).

Los motivos globales del responsable – actitud, norma subjetiva y control percibido – se miden cada uno con varios ítems. Tres ítems para medir la actitud cada

uno adaptado de distintos estudios (Yu *et al.* (2005), Hsu *et al.* (2006), Wang *et al.* (2007), Ye *et al.* (2008), Flavián y Guinalú (2011). La norma subjetiva se midió con cuatro ítems, siguiendo escalas de Fishbein y Ajzen (1975), Venkatesh *et al.* (2003) y Lee *et al.* (2010). Por último, para el control percibido empleamos tres ítems, extraídos de Rotter (1966), Ajzen (1991), Riemenschneider *et al.* (2003) y Kraft *et al.* (2005).

La intención de aceptación y uso de la información e-WOM por parte de los responsables, se mide a través de tres ítems – los primeros dos de acuerdo con las tradicionales Teorías de Intenciones de comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975; Westaby *et al.*, 2005 2010), y el tercero según Davis *et al.* (1989) y Venkatesh y Davis (2000).

Desde Westaby *et al.* (2010), emergen cinco ítems sobre el nivel de gestión del e-WOM (según los cambios hechos en el hotel derivados de sugerencias, quejas, opiniones online) y el nivel de utilidad resultante en mejoras en la toma de decisiones de gestión del hotel. Asimismo, se les pidió indicar un cambio concreto que consideraran relevante, derivado de la gestión de la información e-WOM.

Las preguntas finales del cuestionario se centran en el perfil demográfico del encuestado y en los datos del establecimiento hotelero: sexo, edad, estudios, experiencia, cargo, categoría del establecimiento, provincia, tipo de propiedad y administración. A continuación (Tabla 9), se describen las escalas de medición de las variables junto con las referencias utilizadas para su desarrollo en la presente investigación.

Tabla 9. Constructos e Indicadores

CONSTRUCTOS (Variables latentes)	DIMENSIONES		INDICADORES (Variables observadas)	FUENTE
RAZONES	RAZONES A FAVOR	RFOR1	<i>Innovar y desarrollar nuevos productos/ servicios.</i>	Adaptado de Westaby, 2005; Westaby et al., 2010
		RFOR2	Mejorar los productos/servicios actuales.	
		RFOR3	Proporciona beneficios para la organización.	
		RFOR4	Mejorar la relación con los clientes.	
		RFOR5	Conseguir la fidelidad de nuestros clientes.	
		RFOR6	<i>Conseguir nuevos clientes.</i>	
		RFOR7	<i>Fomentar la participación online del cliente.</i>	
		RFOR8	<i>Crear mayor satisfacción para nuestros clientes.</i>	
		RFOR9	Porque la opinión del cliente es importante para nosotros.	
		RFOR10	<i>Porque lo utiliza la competencia.</i>	
	RAZONES EN CONTRA	RAGST1	No tenemos tiempo para leer las opiniones de los clientes	
		RAGST2	El riesgo de hacer cambios en la gestión es demasiado grande.	
		RAGST3	Requiere mucho esfuerzo físico e intelectual.	
		RAGST4	Requiere de altos costes económicos.	
		RAGST5	No nos proporcionaría beneficios	
		RAGST6	Es difícil complacer a todos los clientes	

INFORMACIÓN E-WOM	CALIDAD	QUAL1	Una excelente información.	Adaptado de Lin, Wu y Tsai, 2005; Hsu et al., 2006; Kim et al., 2008; Kuan et al., 2008; Casaló, Flavián y Guinaliú, 2011.
		QUAL2	Información necesaria.	
		QUAL3	Información actual.	
		QUAL4	Información muy útil.	
	AUTENTICIDAD	AUT1	Los clientes que proporcionan información e-WOM son de fiar.	Adaptado de Venkatesh y Davis, 1996; Flavián et al., 2006; Casaló, Flavián y Guinaliú, 2011.
		AUT2	La información e-WOM ofrecida por los clientes es real.	
		AUT3	La información e-WOM ofrecida por los clientes ofrece plena confianza.	
	AUTORIDAD	AUTH1	<i>Es importante que los clientes que ofrecen información e-WOM tengan experiencia en alojamientos hoteleros.</i>	Adaptado de Bnsal y Voyer, 2000; Wagnenheim y Bayon, 2004
		AUTH2	<i>Las opiniones de los clientes actuales son mucho más relevantes que las opiniones de los clientes potenciales.</i>	
		AUTH3	La mayoría de las opiniones online influyen en mi estilo de gestión.	
		AUTH4	La mayoría de las opiniones online me hacen reflexionar sobre mi toma de decisiones en el hotel.	
		AUTH5	La mayoría de las opiniones online influyen en mis decisiones de gestión.	
	MOTIVOS GLOBALES	ACTITUD	ATT1	Utilizar la información e-WOM para mejorar la gestión es muy bueno para mi hotel.
ATT2			Utilizar la información e-WOM para mejorar la gestión proporciona mejores resultados.	
ATT3			Tengo una opinión positiva acerca del uso de la información e-WOM.	
NORMAS SUBJETIVAS		SNORM1	Todas aquellas personas que son relevantes para el desarrollo de mi negocio piensan que es importante usar la información e-WOM para mejorar la gestión del hotel.	Adaptado de Fishbein y Ajzen, 1975; Prestholdt et al., 1987; Thompson et al., 1991; Mathieson, 1991; Taylor y Todd, 1995; Riemenschneider et al., 2003; Venkatesh et al., 2003; Westaby, 2005; Yu et al., 2005; Lee, Yen, Chun Wu, 2010; Bin, 2012.
		SNORM2	Todas aquellas personas que influyen en mi comportamiento como gestor piensan que debo usar la información e-WOM para mejorar la gestión del hotel.	
		SNORM3	En general, la organización ha apoyado el uso de la información e-WOM para la mejora de la gestión.	
		SNORM4	<i>En la industria hotelera, los ejecutivos que usan la información e-WOM para mejorar la gestión del hotel son percibidos como más competentes que otros.</i>	
CONTROL PERCIBIDO		PCTRL1	Nos resulta muy fácil emplear la información e-WOM.	Adaptado de Rotter, 1966; Ajzen, 1991; Armitage y Conner, 1999; Ajzen, 2002b; Riemenschneider et al., 2003; Kraft et al., 2005; Westaby, 2005.
		PCTRL2	Controlamos completamente la información e-WOM.	
		PCTRL3	La utilización o no de cada dato recibido a través del e-WOM es siempre una decisión personal (control personal).	
INTENCIÓN DE ACEPTACIÓN Y USO		INTAU1	Tengo previsto continuar utilizando la información e-WOM para tomar decisiones de gestión.	Adaptado de Fishbein Y Ajzen, 1975; Venkatesh y Davis, 2000; McKnight et al., 2002; Westaby, 2005; Westaby et al., 2010
		INTAU2	Mi intención es seguir usando la información e-WOM para mejorar la oferta de servicios hoteleros.	
		INTAU3	Definitivamente voy a seguir utilizando la información e-WOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro.	
COMPORTAMIENTO	BEH1	Mi hotel ha ejecutado muchos cambios derivados de quejas online.	Adaptado de Westaby et al., 2010	
	BEH2	Mi hotel ha ejecutado muchos cambios derivados de sugerencias online.		
	BEH3	Mi hotel ha ejecutado muchos cambios derivados de opiniones online.		
	BEH4	Mi hotel ha ejecutado muchos cambios partiendo de las valoraciones que los clientes han puesto a nuestros servicios.		
	BEH5	La utilización de la información e-WOM ha resultado muy útil en la toma de decisiones del hotel.		

Los ítems eliminados durante el proceso de depuración se muestran en cursiva.

6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La metodología empleada para el estudio se ha basado en un modelo de ecuaciones estructurales, mediante la técnica Partial Least Squares (PLS). PLS tiene como objetivo la predicción de variables latentes y no se basa en la covarianza, sino en la varianza, de tal modo que se aplica para explicar la varianza de las variables independientes. Las principales ventajas que presenta esta técnica frente a las basadas en la covarianza radican en que “es menos exigente con las escalas de medida, con el tamaño de la muestra, y con las distribuciones de las variables de la muestra” (Fornell y Bookstein, 1982, p. 449; Chin, 1998) y “evita muchas de las suposiciones restrictivas que son la base de las técnicas de probabilidad máximas” (Fornell y Bookstein, 1982, p. 440).

Por lo tanto, la técnica PLS fue preferida como la opción metodológica debido a los siguientes motivos: i) es un enfoque basado en componentes, presenta exigencias mínimas sobre el tamaño de la muestra y distribuciones residuales para alcanzar suficiente poder estadístico (Hair *et al.*, 2012; Reinartz *et al.*, 2009; Lohmoller, 1989); ii) permite modelar variables latentes y simultáneamente evaluar tanto el modelo de medida como el modelo estructural (Chin, 1998; Barclay *et al.*, 1995); iii) se ha considerado como una de las técnicas más convenientes para el desarrollo de una nueva teoría; y iv) puede ser utilizada para evaluar el efecto de desviación del método común (Liang *et al.*, 2007; Podsakoff *et al.*, 2003).

Es por ello que resulta adecuado aplicarla a nuestro estudio, además de ser utilizada recientemente en investigaciones de marketing (Kim y Park, 2013; Henseler *et al.*, 2009) y de turismo (García *et al.*, 2012).

El análisis fue conducido utilizando el programa SmartPLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005), que proporciona un Interfaz Gráfico de Usuario (GUI). Éste permite a un usuario expresar fácilmente su modelo como un diagrama de rutas y observar las estimaciones de los parámetros del modelo en el mismo diagrama.

La metodología PLS es descrita por dos modelos: i) el modelo de medida que relaciona las variables de manifestación (MV o los ítems/indicadores) a sus variables latentes (LV o los constructos), conocido como el modelo externo; y ii) un modelo estructural que relaciona las variables latentes endógenas y exógenas, llamado también modelo interno. Un modelo de rutas puede ser validado en tres niveles: i) la calidad del

modelo de medida, similar a la prueba de validez de los constructos a través de la comprobación de la validez convergente y divergente; ii) la calidad del modelo estructural, similar a la comprobación del R² y de la Bondad de Ajuste de las ecuaciones del modelo; y iii) cada ecuación de regresión estructural, lo que es similar a la comprobación de los *t* estadísticos (t-valor) para ver si la asociación es significativa o no.

6.1 Características de la muestra

En cuanto al perfil demográfico de los encuestados, el porcentaje de participación masculina es ligeramente superior al femenino (53,2% y 46,8% respectivamente). El grupo de edad mayoritario en este trabajo es el comprendido entre los 31 y 45 años, con un porcentaje del 55,3%, seguido por el comprendido entre los 46 y 60 años (34%) apreciándose diferencias significativas con respecto al resto de tramos, que alcanzan menos del 10% cada uno.

Si nos centramos en el nivel de estudios, la mayor parte de la muestra (más de un 70%) tiene estudios universitarios o superiores, mientras que el resto tiene estudios secundarios (20,2%) y primarios (5,3%), tal y como puede verse en la Tabla 10.

Tabla 10. Perfil de los encuestados (n=94)

Sexo (%)		Edad (%)		Nivel de estudios (%)		Cargo ocupado (%)		Experiencia (%)		Empleados (%)	
Mujer	46,8	< 30 años	9,6	Estudios Primarios	5,3	Propietario	71,2	Ninguna	47,9	Ninguno	8,5
Hom bre	53,2	31 - 45 años	55,3	Bachiller/FP Titulación	53,2	Gerente/Dir. General/Sub director/Director adjunto		1 - 5 años	20,2	1 - 10 años	48,9
		46 - 60 años	34	Universitaria		Manager/Account Manager	10,6	6 - 10 años	21,3	11 - 20 años	23,4
		> 60 años	1,1	Posgrado	21,3	Manager/Community Manager/Guest Service Manager/Operations Manager/Revenue Manager		11 - 20 años	6,4	21 - 30 años	2,1
						Jefe de Recepción	9,5	21 - 30 años	4,3	31 - 40 años	2,1
						Dir. de Marketing	8,7			41 - 50 años	2,1
										51 - 60 años	2,1
										> 60 años	3,2

Un 71,2 % de los encuestados ocupa el cargo de Propietario, Director General, Director Adjunto o Gerente. A continuación, un 10,6% son altos ejecutivos de cuentas, comunidad, servicio a clientes. La figura siguiente, con un 9,5%, son Jefes de

Recepción. El resto son Directores de Marketing. Lo que implica que la tarea de gestión de la información e-WOM sólo está directamente asignada al departamento de marketing en el 8,7% de los casos de la muestra. En cualquier caso, parece un porcentaje relativamente pequeño y que, al menos de momento, la dirección prefiere manejar personalmente.

El 47,9% de los encuestados no tiene experiencia previa, mientras que el resto tiene desde 1 año hasta 30. El 20,2% entre 1 y 5 años, el 21,3% entre 6 y 10 años y el 10,7% entre 11 y 30 años.

Un porcentaje de 48,9% de los encuestados dirige hasta 10 empleados, un 23,4% de 11 a 20 empleados, un 9,6% de 21 a 30 empleados, y el resto de 9,5% están a cargo de 31 hasta más de 60 empleados, lo que demuestra que entre los hoteles analizados hay hoteles de distinto tamaño.

Analizando el perfil del hotel (Tabla 11), se observa que la muestra cuenta con un 5% de hoteles de una estrella, un 18,1% con dos, un 22,3% con tres, un 46,8% con cuatro y un 4,3% con cinco estrellas. El resto (3,2%) es otro tipo de establecimientos hoteleros. Por lo tanto, hay mayor participación de hoteles de cuatro estrellas. Por un lado, aunque esto no concuerda con el número de hoteles de cuatro estrellas abiertos en los últimos años (dominan los de 3*), sí coincide con el hecho de que estos hoteles ofrecen más plazas, y por lo tanto, tienen más huéspedes (Tablas 1 y 2). Podríamos decir que es uno de los motivos para que los responsables de estos hoteles se preocupen más de las opiniones de sus clientes. Para dar un ejemplo, Chan (2013), en un estudio centrado en la percepción de los responsables de hotel con respecto al marketing verde, un 85% de las respuestas recibidas provenía de hoteles de cuatro y cinco estrellas (tuvo una tasa de respuesta de 14,6%). Por otro lado, puede interpretarse que la participación es mayor en los hoteles de cuatro estrellas porque son los de mayor categoría los que, potencialmente, cuentan con más recursos para conocen mejor el tema en estudio.

Un 63% de la muestra son hoteles independientes y el 36,2% restante pertenecen a hoteles de cadenas. De las 34 provincias representadas en las respuestas obtenidas, Zaragoza, Huesca y Teruel recogen un importante porcentaje. Parece que los receptores de la misma comunidad autónoma que dirige el estudio se han mostrado más sensibles.

Después, Madrid, Barcelona, Navarra y Álava, son provincias con porcentajes mayores que el resto.

Tabla 11. Perfil del hotel (n=94)

Numero de estrellas (%)		Propiedad (%)		Provincia (%)							
1*	5,3	Cadena	36,2	A Coruña	2,1	Castellón	1,1	León	1,1	Tenerife	1,1
2*	18,1	Independiente	63,8	Álava	3,2	Cuenca	1,1	Lleida	2,1	Teruel	4,3
3*	22,3			Alicante	1,1	Girona	1,1	Madrid	4,3	Toledo	1,1
4*	46,8			Almería	1,1	Granada	1,1	Málaga	2,1	Valencia	1,1
5*	4,3			Asturias	1,1	Guipúzcoa	1,1	Mallorca	1,1	Valladolid	1,1
otros	3,2			Ávila	1,1	Huesca	8,5	Murcia	1,1	Vizcaya	1,1
				Badajoz	1,1	Baleares	1,1	Navarra	4,3	Zaragoza	36,2
				Barcelona	4,3	La Rioja	2,1	Pontevedra	1,1		
				Cáceres	2,1	Las Palmas	1,1	Salamanca	2,1		

Centrándonos en las dos preguntas filtro, un 84% de la muestra total facilita la comunicación a través del e-WOM en la página web, mientras que el 16% restante no tiene aún página web propia. Del 84% que respondieron afirmativo en la primera pregunta, un 72% utiliza el e-WOM como instrumento de gestión, mientras que el 12%, aunque ofrezca a sus clientes la posibilidad de dejar opiniones online, no las gestiona (Tabla 12).

Tabla 12. Tabla de frecuencias de los encuestados según el uso de e-WOM (n=94)

Nuestro hotel facilita la comunicación a través del boca-oido en la página web		Nuestro hotel utiliza E-WOM como instrumento de gestión		
SI	79 (84%)	SI	68 (72,3%)	68 (72,3%)
		NO	11 (11,7%)	26 (27,7%)
NO	15 (16%)	NO	15 (16%)	

Analizando más en detalle la muestra que facilita la comunicación e-WOM en su página web y a partir de ahí usan la información e-WOM para una mejora en la gestión del hotel (Tabla 13), se observa una mayor presencia de respondientes con estudios superiores y que ocupan un cargo más elevado en la organización.

Tabla 13. Perfil de los encuestados que usan el e-WOM como instrumento de gestión (n=68)

Estudios (%)		Cargo (%)		Experiencia (%)		Numero de estrellas (%)	
Primarios	4	Propietario Gerente/Dir. General/Sub director/Director adjunto	73	Ninguna	49	1*	7
Bachiller/FP	18			1 - 5 años	22	2*	13
Titulación Universitaria	54	Manager/Account Manager /Community Manager/Guest Service Manager/Operations Manager/Revenue Manager	12	6 - 10 años	21	3*	25
Posgrado	24	Jefe de Recepción	9	11 - 20 años	6	4*	50
		Dir. de Marketing	5	21 - 30 años	2	5*	4

6.1.1. Análisis de la sub-base de los 26 respondientes a la variante B del cuestionario

Centrando el análisis en los 28 respondientes que manifiestan no facilitar la comunicación online boca oído en sus páginas web (ni utilizar e-WOM como instrumento de gestión), (Tabla 14) se puede observar que tienen características similares al grupo de usuarios, predominando en ambos casos los cargos importantes en hoteles de cuatro estrellas y con estudios superiores. Por lo tanto, parece que el nivel de preparación académica o la categoría del hotel que se gestiona no es una causa de la no aceptación de la información e-WOM como instrumento para la mejora de la gestión.

Tabla 14. Perfil de los encuestados que no usan el e-WOM como instrumento de gestión (n=28)

Estudios (%)		Cargo (%)		Experiencia (%)		Numero de estrellas (%)	
Primarios	8	Propietario Gerente/Dir. General/Sub director/Director adjunto	65	Ninguna	46	1*	
Bachiller/FP	27			1 - 5 años	15	2*	31
Titulación Universitaria	50	Manager/Account Manager /Community Manager/Guest Service Manager/Operations Manager/Revenue Manager	23	6 - 10 años	23	3*	15

Posgrado	15	Jefe de Recepción	4	11 - 20 años	8	4*	38
		Dir. de Marketing	8	21 - 30 años	8	5*	4
		Otros					12

Así que a continuación, tratamos de averiguar posibles causas para no aceptar y usar la información e-WOM hacia una mejora de la gestión hotelera, a través de los datos recogidos de la variante B del cuestionario. Teniendo en cuenta que hemos recibido un número pequeño de respuestas para la variante B (un total de 26 respondientes), no pudimos incluir la variable “Razones en Contra” en nuestro modelo final. Por lo tanto, dichos datos fueron analizados a través de frecuencias, usando el paquete estadístico SPSS, la versión 15.0 para Windows.

Empezamos por analizar las razones que tienen los encuestados para no aceptar ni usar la información e-WOM en la toma de decisiones en el hotel. Como podemos ver en la Tabla 15, la falta de tiempo, el esfuerzo físico e intelectual requerido y el riesgo asumido para hacer cambios en la gestión, no son motivos que puedan impedirles gestionar las opiniones online de sus clientes, ya que un 13,8%, 13,8% y 12,8%, respectivamente (del 27,7%), está totalmente en desacuerdo con estas afirmaciones. Las respuestas se centran más bien en la dificultad de complacer a todos los clientes (Tabla 15). Parece así que el principal problema se observa en una posible incapacidad de responder a todo el mundo de manera personalizada. Probablemente falta dar el paso de reconocimiento de la utilidad de un sistema de gestión apropiado para poder conseguir el objetivo.

Tabla 15. Razones por las que el hotel no usa la información proveniente del e-WOM

Escala Likert de 11 puntos	No tenemos tiempo para leer las opiniones de los clientes (%)	El riesgo de hacer cambios en la gestión es demasiado grande (%)	Requiere mucho esfuerzo físico e intelectual (%)	Requiere de altos costes económicos (%)	No nos proporcionaría beneficios (%)	Es difícil complacer a todos los clientes (%)
Totalmente en desacuerdo	13,8	12,8	13,8	8,5	10,6	7,4
1	1,1	0	1,1	0	1,1	0
2	1,1	3,2	2,1	2,1	5,3	2,1
3	1,1	2,1	3,2	4,3	1,1	1,1

4	0	3,2	2,1	2,1	1,1	2,1
5	2,1	3,2	2,1	4,3	5,3	4,3
6	1,1	2,1	1,1	3,2	2,1	2,1
7	0	0	0	2,1	0	2,1
8	3,2	1,1	1,1	0	1,1	2,1
9	2,1	0	1,1	1,1	0	1,1
Totalmente de acuerdo	2,1	0	0	0	0	3,2

Siguiendo la ruta de nuestro cuestionario, pasamos a interpretar las afirmaciones que engloban las características de la información boca oído, es decir la calidad, autenticidad y autoridad (Tabla 16) desde la perspectiva de los respondientes que no usan e-WOM como instrumento de gestión. Empezando por la calidad, podemos decir que los encuestados piensan que sus clientes podrían ofrecer información que sea excelente, necesaria, actual y muy útil para la toma de decisiones en el hotel. Cuando tratamos de la autenticidad del e-WOM, observamos que hay una falta de confianza por parte de los encuestados hacia sus clientes y hacia la información que podrían ofrecer. Por último, la autoridad del e-WOM indica la importancia para los gerentes de hotel que los clientes tengan experiencia en alojamientos hoteleros, y que las opiniones de los clientes actuales tienen un mayor peso que las de los clientes potenciales. También piensan que la mayoría de las opiniones influirían en su estilo de gestión y en la decisión de usarlas para mejorar la gestión del hotel.

Tabla 16. Opiniones sobre la calidad, autenticidad y autoridad que tiene la información e-WOM

Escala Likert de 11 puntos	Excelente información (%)	Información necesaria (%)	Información actual (%)	Información muy útil (%)	Los clientes serían de fiar (%)	La información sería real (%)	La información ofrecería plena confianza (%)	Sería importante que los clientes tengan experiencia en alojamientos hoteleros (%)	Las opiniones de los clientes actuales serían mucho más relevantes que las de los clientes potenciales (%)	La mayoría de las opiniones influirían en mi estilo de gestión (%)	La mayoría de las opiniones me harían reflexionar sobre mi toma de decisiones (%)	La mayoría de las opiniones influirían mi decisión de usarlas para mejorar la gestión del hotel (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	2,1	1,1	1,1	1,1	2,1	1,1	3,2	2,1
1	1,1	0	0	0	2,1	2,1	1,1	1,1	2,1	1,1	0	0
2	1,1	1,1	2,1	2,1	3,2	3,2	3,2	1,1	0	1,1	0	2,1
3	0	0	0	0	0	0	1,1	2,1	2,1	2,1	3,2	0
4	3,2	3,2	2,1	2,1	2,1	1,1	1,1	1,1	0	0	0	0
5	3,2	1,1	2,1	4,3	1,1	5,3	5,3	3,2	3,2	9,6	4,3	4,3
6	3,2	4,3	2,1	2,1	6,4	2,1	5,3	0	0	1,1	2,1	1,1
7	1,1	1,1	6,4	3,2	4,3	5,3	2,1	7,4	10,6	4,3	1,1	4,3
8	1,1	5,3	2,1	4,3	4,3	3,2	5,3	2,1	1,1	1,1	6,4	5,3
9	3,2	3,2	2,1	1,1	2,1	2,1	1,1	3,2	3,2	3,2	2,1	4,3
Totalmente de acuerdo	8,5	8,5	8,5	8,5	0	2,1	1,1	5,3	3,2	3,2	5,3	4,3

Continuamos con los motivos globales de los encuestados para no aceptar la información e-WOM (Tabla 17). Observamos que se tiene una opinión medianamente positiva acerca del boca oído y de su uso para obtener mejores resultados en el hotel. Del punto de vista de las personas que puedan influir en el comportamiento del ejecutivo hacia el uso del e-WOM, podemos ver que las opiniones están repartidas, aunque tienden a estar de acuerdo con nuestras afirmaciones. No hay certeza de que emplear el e-WOM sea tarea muy fácil para los responsables de hoteles y tampoco de que controlarían completamente dicha información. Pero sí que tienden a estar de acuerdo con el hecho de que la utilización o no de cada dato recibido a través del e-WOM sería siempre una decisión personal. Una explicación de este resultado podría ser el hecho de que la mayoría de los encuestados tiene un alto poder en la toma de decisiones.

Tabla 17. Opiniones sobre la actitud, normas subjetivas y control percibido, con respecto a la información e-WOM

Escala Likert de 11 puntos	Utilizar e-WOM para mejorar la gestión sería bueno para el hotel (%)	Usar e-WOM para mejorar la gestión proporcionaría mejores resultados al hotel (%)	Tengo una opinión positiva acerca del e-WOM (%)	Todas las personas relevantes para el desarrollo de mi negocio piensan que es importante usar e-WOM para mejorar la gestión (%)	Todas las personas que influyen en mi comportamiento como gestor piensan que debería usar e-WOM para mejorar la gestión (%)	En general, la organización apoyaría el uso de la información e-WOM para la mejora de la gestión (%)	En la industria hotelera, los ejecutivos que usan e-WOM para mejorar la gestión del hotel son percibidos como más competentes que otros (%)	Sería fácil emplear la información e-WOM (%)	Controlaríamos completamente la información proveniente del e-WOM (%)	La utilización o no de cada dato recibido a través del e-WOM sería siempre una decisión personal (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	1,1	0	1,1	0
1	0	1,1	1,1	0	0	0	1,1	1,1	0	1,1
2	1,1	1,1	0	1,1	1,1	1,1	0	1,1	4,3	1,1
3	1,1	1,1	0	2,1	2,1	2,1	1,1	1,1	2,1	2,1
4	1,1	0	1,1	1,1	0	1,1	3,2	1,1	2,1	0
5	1,1	4,3	6,4	3,2	6,4	4,3	3,2	4,3	4,3	1,1
6	7,4	4,3	3,2	4,3	5,3	4,3	3,2	4,3	5,3	3,2
7	4,3	5,3	4,3	7,4	4,3	5,3	5,3	7,4	4,3	4,3
8	4,3	4,3	7,4	5,3	4,3	4,3	3,2	4,3	1,1	6,4
9	1,1	3,2	0	0	2,1	3,2	3,2	0	0	1,1
Totalmente de acuerdo	6,4	3,2	4,3	3,2	2,1	2,1	3,2	3,2	3,2	7,4

Por último, la intención futura de los respondientes de aceptar y usar la información online boca oído (Tabla 18), para las tres afirmaciones se observan opiniones parecidas. Donde más coinciden hacia el acuerdo total es en la intención de usar el e-WOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro.

Tabla 18. Opiniones sobre la intención futura de aceptar y usar la información e-WOM

Escala Likert de 11 puntos	El hotel tiene la intención de utilizar en un futuro próximo la información proveniente del e-WOM para tomar decisiones de gestión (%)	Mi intención es usar la información proveniente del e-WOM para mejorar nuestra oferta de servicios hoteleros (%)	Definitivamente voy a utilizar la información proveniente del e-WOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro (%)
Totalmente en desacuerdo	2,1	2,1	3,2
1	0	0	2,1
2	2,1	2,1	0
3	1,1	1,1	0
4	3,2	1,1	2,1
5	4,3	2,1	2,1
6	5,3	1,1	4,3
7	3,2	3,2	7,4
8	1,1	6,4	2,1
9	1,1	1,1	0
Totalmente de acuerdo	4,3	4,3	4,3

Después de haber analizado las opiniones de la sub-base que no utiliza e-WOM para mejorar la gestión, es decir los respondientes de la variante B del cuestionario (n=26), continuamos con la sub-base de los 68 encuestados para la variante A del cuestionario. Partiendo de esto datos probaremos el modelo teórico propuesto en la presente investigación (Figura 2).

6.2. El modelo de medida

Es importante asegurar que las medidas de los constructos son fiables y válidas, antes de extraer conclusiones sobre las relaciones existentes entre los constructos. Por lo tanto, siguiendo las directrices recomendadas por Anderson y Gerbing (1988), antes de probar el modelo estructural, fueron establecidas la validez convergente y la validez discriminante de los constructos principales del estudio, mediante la realización del análisis exploratorio de fiabilidad y dimensionalidad.

Las variables razones, intención y comportamiento se analizaron como constructos unidimensionales, mientras que los motivos globales y la información e-WOM, ambas consideradas como constructos reflectivos de segundo orden, son compuestas por tres dimensiones (motivos globales reúnen las actitudes, normas subjetivas y control percibido, Westaby, 2005; la información e-WOM en función de su calidad, autenticidad y autoridad (Huang *et al.*, 2011).

Por lo tanto, el modelo propuesto en el presente estudio, consta de dos constructos de segundo orden y, para llevarse a cabo su análisis con PLS, se ha utilizado el método de aproximación por pasos. Dicho método presenta dos etapas: i) primero se realizó el análisis de las dimensiones de primer orden – los motivos globales (actitud, normas subjetivas, control percibido) y la información e-WOM (calidad, autenticidad, autoridad) – incluyendo estas dimensiones en el modelo junto con sus respectivos indicadores. Ya que las variables motivos globales e información e-WOM son constructos de segundo orden, no se incluyen en este primer paso del análisis y ii) segundo, volvimos a estimar el modelo, pero esta vez usando los *latent variable scores* calculados en el primer paso.

Tabla 19. Cargas factoriales estandarizadas del modelo de primer orden

Factor	Dimensión	Indicador	Carga (λ)	t-valor	Alpha de Cronbach	IFC	AVE
Razones		RFOR1	0,67	8,89*	0,83	0,86	0,42
		RFOR2	0,72	8,49*			
		RFOR3	0,80	19,43*			
		RFOR4	0,83	18,01*			
		RFOR5	0,73	10,09*			
		RFOR6	0,51	4,06*			
		RFOR7	0,42	2,86*			
		RFOR8	0,64	5,98*			
		RFOR9	0,72	7,01*			
		RFOR10	0,03	0,19			
Información e-WOM	Calidad	QUAL1	0,87	19,38*	0,91	0,93	0,78
		QUAL2	0,93	46,10*			
		QUAL3	0,85	12,94*			
		QUAL4	0,88	32,57*			
	Autenticidad	AUT1	0,94	43,35*	0,94	0,96	0,90
		AUT2	0,95	43,11*			
		AUT3	0,95	33,48*			
	Autoridad	AUTH1	-0,10	0,56	0,63	0,77	0,50
		AUTH2	0,36	2,02			
		AUTH3	0,87	13,19*			
AUTH4		0,88	18,57*				
AUTH5		0,91	22,80*				
Motivos globales	Actitud	ATT1	0,92	45,61*	0,81	0,88	0,72
		ATT2	0,85	21,95*			
		ATT3	0,77	11,83*			
	Normas subjetivas	SNORM1	0,81	14,25*	0,82	0,88	0,66
		SNORM2	0,89	27,54*			
		SNORM3	0,86	25,67*			
		SNORM4	0,67	5,92*			
	Control percibido	PCTRL1	0,78	5,71*	0,69	0,82	0,61
		PCTRL2	0,77	5,66*			
PCTRL3		0,77	11,57*				
Intención de aceptación y uso		INTAU1	0,93	37,16*	0,92	0,95	0,87
		INTAU2	0,91	24,29*			
		INTAU3	0,95	64,93*			
Comportamiento		BEH1	0,88	6,59*	0,93	0,94	0,76
		BEH2	0,88	5,64*			
		BEH3	0,89	6,32*			
		BEH4	0,86	5,57*			
		BEH5	0,82	10,09*			

*Coeficientes significativos a un nivel de 99%. Los valores en negrita no resultan fiables

i) En el modelo PLS, la *fiabilidad individual del indicador* es evaluada por las cargas de los ítems sobre su respectivo constructo latente (Hulland, 1999). Carmines y Zeller (1979) recomiendan que la carga del ítem sea > 0.7 . La carga más alta implica que entre el constructo y sus indicadores haya una varianza compartida mayor que la varianza de error. La Tabla 19 contiene las cargas factoriales para todos los constructos del modelo teórico. Todas las cargas de los ítems (λ) están por encima de este valor mínimo, excepto las de los ítems RFOR1, RFOR6, RFOR7, RFOR8, RFOR10 del constructo Razones a Favor, los ítems AUTH1, AUTH2 que pertenecen a la Autoridad del e-WOM, y el ítem SNORM4 proveniente del constructo Norma Subjetiva.

Tabla 20. Cargas factoriales estandarizadas del modelo de primer orden

Factor	Dimensión	Indicador	Carga (λ)	t-valor	Alpha de Cronbach	IFC	AVE
Razones		RFOR2	0,75	9,63*	0,84	0,89	0,62
		RFOR3	0,82	21,36*			
		RFOR4	0,87	24,33*			
		RFOR5	0,74	10,10*			
		RFOR9	0,74	7,27*			
Información e-WOM	Calidad	QUAL1	0,87	20,45*	0,91	0,94	0,79
		QUAL2	0,94	44,17*			
		QUAL3	0,86	12,92*			
		QUAL4	0,88	30,83*			
	Autenticidad	AUT1	0,95	28,50*	0,95	0,97	0,91
		AUT2	0,95	36,45*			
		AUT3	0,96	33,29*			
	Autoridad	AUTH3	0,88	16,25*	0,89	0,93	0,82
		AUTH4	0,90	28,57*			
		AUTH5	0,94	40,41*			
Motivos globales	Actitud	ATT1	0,92	44,22*	0,81	0,89	0,73
		ATT2	0,86	22,31*			
		ATT3	0,77	12,30*			
	Normas subjetivas	SNORM1	0,85	18,46*	0,85	0,91	0,77
		SNORM2	0,90	29,86*			
		SNORM3	0,89	33,46*			
	Control percibido	PCTRL1	0,78	6,23*	0,69	0,83	0,62
		PCTRL2	0,77	6,19*			
		PCTRL3	0,80	14,06*			
Intención de aceptación y uso		INTAU1	0,93	37,82*	0,93	0,95	0,87
		INTAU2	0,92	24,61*			
		INTAU3	0,95	65,93*			
Comportamiento		BEH1	0,89	6,33*	0,93	0,94	0,76
		BEH2	0,89	5,31*			
		BEH3	0,90	5,95*			
		BEH4	0,87	5,17*			
		BEH5	0,82	8,73*			

*Coeficientes significativos a un nivel de 99%.

Después de haber quitado los ocho ítems no fiables presentamos la Tabla 20 con las cargas de los indicadores incluidos en los cálculos finales, donde se observa que todos tienen una mayor carga en la variable a la que ha sido asignada que en el resto (Chin, 1998b), tienen unos valores próximos a 1 y superiores a 0.7. Además, se comprueba que todos ellos son significativos al 99%, con una t-valor superior al 2,58.

La fiabilidad del constructo se ha evaluado usando la *fiabilidad compuesta* (p_c). En primer lugar, el método de Alpha de Cronbach fue utilizado para valorar la fiabilidad de las escalas considerando un valor mínimo de 0.7, tal como recomienda Nunnally (1978). Todas las variables consideradas superaron con comodidad dicho umbral mínimo de 0.7, exceptuando la dimensión Control Percibido con un 0.69 (ver Tabla 20). Sin embargo, podemos decir que su valor Alpha es bastante cercano a 0.70 para ser capaz de mantener este constructo en nuestro análisis (Churchill, 1979, sugiere que un valor Alpha de Cronbach de 0.6 es aceptable).

En segundo lugar, la investigación sugiere un 0.6 como punto de referencia para un índice de fiabilidad compuesta (IFC/CFC) aplicable en las etapas iniciales de investigación Nunnally (1978). En nuestro estudio, todos los constructos latentes son fiables, ya que tienen medidas de consistencia interna que exceden el 0.6.

La *validez convergente* (análisis de la varianza media extraída - AVE) indica si los ítems que componen las escalas convergen hacia un único constructo. Ha sido utilizada siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981), que exponen que las mediciones con un nivel adecuado de validez convergente deben contener menos de un 50% de la varianza del error (lo que supone un valor del estadístico AVE superior a 0.5 –Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998b, Hock y Ringle, 2010). En nuestro análisis, las medidas AVE para los constructos latentes del modelo exceden 0.60, y, por consiguiente, la validez convergente es apoyada (tabla 19).

Por lo tanto, ya que se descartaron 8 de los ítems propuestos para el estudio, consideramos el modelo como bueno y pasamos al segundo paso del análisis.

ii) Después de haber construido las variables de segundo orden (los motivos globales y la información e-WOM), retomamos el análisis del modelo de medida.

Empezamos por comprobar, de nuevo, la fiabilidad individual de los ítems mediante el valor de sus cargas (λ), que debe ser superior a 0,7. Como podemos ver en la Tabla 21, la carga de uno de los ítems que componen la variable e-WOM (autenticidad), no cumple esta regla. Sin embargo, esta regla fue relajada tanto en las etapas tempranas del desarrollo de la escala (Chin, 1998b), como en el contexto de estudios comparativos que usan la misma escala (Barclay *et al.*, 1995). Cuando se encuentra una de las suposiciones anteriores, los ítems con cargas superiores a 0,5 o 0,6 son aceptables

(Chin, 1998b). A pesar de que la escala en esta investigación está en una etapa temprana de desarrollo, ninguna de las cargas es inferior a 0,6; de hecho, solamente un valor está por debajo de 0,7. Además, siguiendo el consejo de Ringle *et al.* (2005), vamos a conservar al menos tres ítems por constructo (si quitamos la autenticidad, el constructo e-WOM se quedaría con dos ítems solamente). También se comprueba que todos ellos son significativos al 99%, con una t-valor superior al 2,58.

Tabla 21. Cargas factoriales estandarizadas del modelo de segundo orden

Factor	Indicador	Carga (λ)	T valor	Alpha de Cronbach	IFC/CFC	AVE
Razones	RFOR2	0,75	10,74*	0,84	0,88	0,61
	RFOR3	0,82	22,72*			
	RFOR4	0,87	23,97*			
	RFOR5	0,73	9,76*			
	RFOR9	0,73	6,54*			
Información e-WOM	Calidad	0,90	33,22*	0,75	0,85	0,65
	Autenticidad	0,66	5,50*			
	Autoridad	0,84	20,83*			
Motivos globales	Actitud	0,90	52,67*	0,78	0,87	0,69
	Normas subjetivas	0,70	33,04*			
	Control percibido	0,88	7,91*			
Intención de aceptación y uso	INTAU1	0,93	38,54*	0,92	0,95	0,87
	INTAU2	0,92	26,31*			
	INTAU3	0,95	62,77*			
Comportamiento	BEH1	0,88	6,59*	0,93	0,94	0,76
	BEH2	0,88	5,66*			
	BEH3	0,89	6,14*			
	BEH4	0,86	5,51*			
	BEH5	0,82	7,20*			

* Coeficientes significativos a un nivel de 99%.

A continuación, se analizó la fiabilidad compuesta. Tanto los valores del Alpha de Cronbach, como los valores del IFC son aceptables, ya que superan los mínimos estadísticos de 0,7 y 0,6, respectivamente. La validez convergente también es apoyada, ya que los valores AVE son mayores que el 0,5.

Acabamos con *la validez discriminante*, que verifica si el constructo objeto de análisis está significativamente alejado de otros constructos con los que no se encuentra relacionado teóricamente. Para valorar la validez discriminante se comparó la raíz cuadrada del estadístico AVE (valores de la diagonal) con las correlaciones entre los constructos (valores de fuera de la diagonal). En este caso, para asegurar la validez discriminante los valores de la diagonal deben ser superiores (Real *et al.*, 2006). Los

resultados, tal como se observa (Tabla 22) son satisfactorios, ya que todos los pares de constructos cumplen el criterio mencionado.

Tabla 22. Validez discriminante

Constructo	Comportamiento	Información e-WOM	Intención de aceptación y uso	Motivos globales	Razones
Comportamiento	0,87				
Información e-WOM	0,30	0,81			
Intención de aceptación y uso	0,45	0,54	0,93		
Motivos globales	0,53	0,70	0,72	0,83	
Razones	0,37	0,39	0,71	0,58	0,78

Nota: En la diagonal principal aparece la raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE)

Los valores de la correlación estimada entre los factores están situados por debajo de la diagonal principal.

Consecuentemente, es posible aceptar la validez discriminante de las escalas utilizadas, puesto que cada constructo está más relacionado consigo mismo que con el resto.

6.3. Modelo estructural

Finalmente, para probar las hipótesis formuladas (Figura 3), los parámetros (β) y sus respectivos valores t son relatados en la Tabla 23. Los valores t fueron generados por la técnica de remuestreo *bootstrapping* con 500 sub-muestras.

El procedimiento del remuestreo *bootstrap* (500 sub-muestras) se ha usado para generar los errores estándar y los valores t , que permitirán a los coeficientes β ser estadísticamente significativos. Los procedimientos de remuestreo no paramétricos como jackknifing o bootstrapping son usados para examinar la exactitud de las estimaciones y para generar pruebas de importancia de los resultados (Chin, 1998b; Tenenhaus *et al.*, 2005).

Parecido al análisis de regresión estándar, el R^2 representa la proporción de varianza de la variable dependiente (endógena) explicada por las variables independientes. Falk y Miller (1992) recomiendan que el R^2 para variables endógenas sea $\geq .10$, valor que asegura que la varianza explicada por las variables endógenas tiene importancia práctica y estadística. En nuestro caso, el modelo de investigación parece tener una relevancia

predictivo apropiada para constructos endógenos ya que el valor del R^2 excede el nivel requerido de 0.10.

Otra medida que apoya estos resultados positivos de la relevancia predictiva del modelo es la prueba no-paramétrica Stone-Geisser (Stone 1974, Geisser 1975). Esta prueba usa una técnica de *blindfolding* (p.ej. Tenenhaus *et al.*, 2005) para crear las estimaciones de varianzas residuales. Sistemáticamente asumiendo que un cierto número de casos falla en la muestra, los parámetros del modelo son estimados y usados para predecir los valores omitidos. La Q^2 mide el grado en cual esta predicción es acertada. Los valores positivos del Q^2 confirman la relevancia predictiva del modelo con respecto a un constructo particular. Además, a medida que la relevancia predictiva del modelo probado es mejor, la Q^2 aumenta (Fornell y Cha, 1994). Por lo tanto, los resultados confirman que el modelo estructural tiene una relevancia predictiva satisfactoria para las variables endógenas, tal como lo recogemos en la Tabla 23.

Chin (1998) describe los modelos PLS con valores R^2 alrededor del 67%, 33%, y 19%, como sustancial, moderado, y débil, respectivamente. De ahí, mientras que el valor R^2 para el comportamiento (el 20%) es más bien débil, los de los motivos globales (60%) y la intención (65%), aunque muy cerca del valor R^2 sustancial, son moderados.

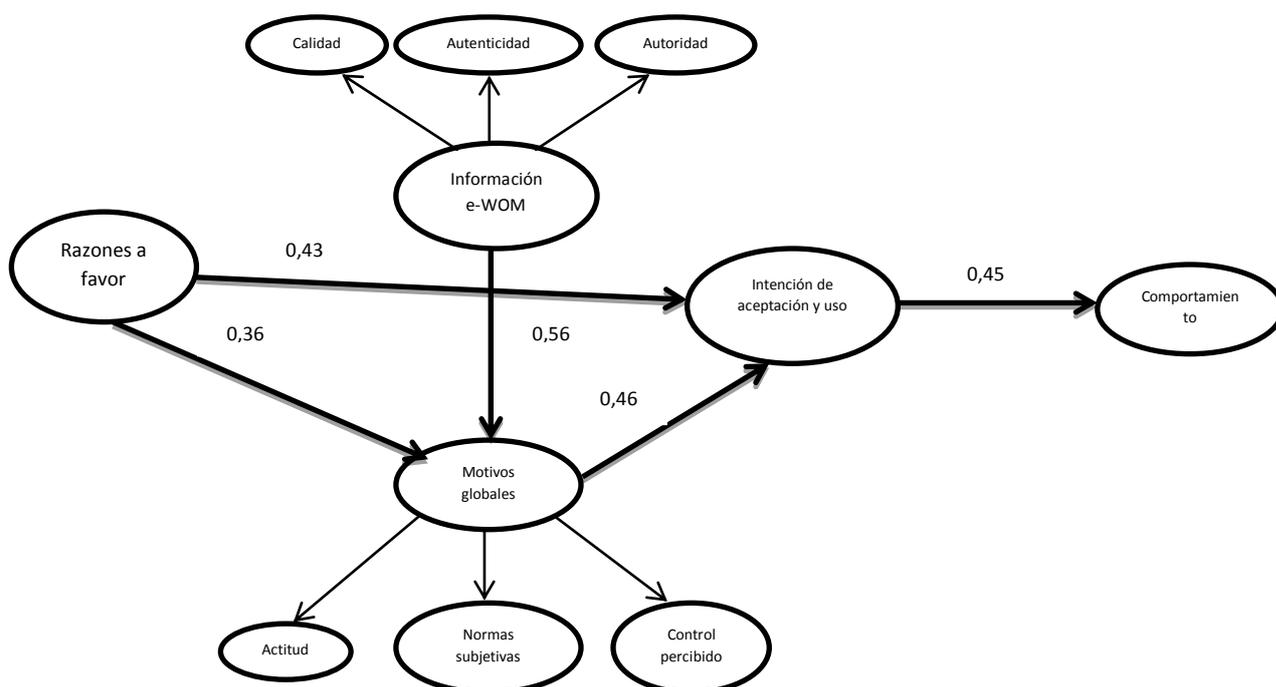
Tabla 23. Contraste de hipótesis

	Coeficiente β	T valor
H1. Razones \rightarrow Motivos globales	0,36	4,55**
H2. Motivos globales \rightarrow Intención	0,46	4,75**
H3. Razones \rightarrow Intención	0,43	4,24**
H4. Información e-WOM \rightarrow Motivos globales	0,56	8,28**
H5. Intención \rightarrow Comportamiento	0,45	4,53**
R^2 (GMOTV) = 0,60 R^2 (INTAU) = 0,65 R^2 (BEH) = 0,20	Q^2 (GMOTV) = 0,36 Q^2 (INTAU) = 0,55 Q^2 (BEH) = 0,10	

Para analizar la significatividad de los coeficientes β hemos utilizado un modelo de una cola, con ** $p < 0,01$

Con el fin de contrastar las hipótesis anteriormente propuestas se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales (Figura 4).

Figura 4. Modelo de ecuaciones estructurales



Los resultados obtenidos muestran que las variables propuestas en el modelo explican una parte importante de la varianza de los motivos globales ($R^2=0,60$) y de la varianza de la intención de aceptación y uso ($R^2=0,65$). Se ha comprobado que las razones a favor del uso del e-WOM como herramienta para la gestión influyen en los motivos globales (actitud, normas subjetivas y control percibido) y en la intención hacia la formación de dicho comportamiento. Las relaciones se muestran significativas y positivas (H1; $\beta=0,36$, H3; $\beta=0,43$). Por tanto, pueden aceptarse la hipótesis H1 y la hipótesis H3. Este resultado viene a corroborar que las razones contribuyen a la explicación de la intención, tal y como defiende la Teoría del Comportamiento Razonado. Igualmente, apoya el estudio de Westaby (2005), donde las razones predecían cada uno de los motivos globales y contribuían a la predicción de intenciones.

Igualmente, se comprueba la existencia de una relación directa significativa y positiva entre los motivos globales y la intención, lo que permite aceptar la hipótesis H2. Los motivos globales en actitudes, normas subjetivas y control percibido, se muestran así como una variable importante para la formación de la intención de aceptación y uso de información e-WOM para la gestión del hotel.

Sin embargo, volviendo a la Tabla 20, encontramos que el factor control percibido presenta *t*-valores bajos en comparación con los otros dos: actitud y normas subjetivas. Además, tiene un coeficiente de fiabilidad Alpha de Cronbach por debajo del límite (0,69). Por ello, podemos afirmar que, en caso de tratar la relación entre estas variables con la intención de uso, no sería significativa. En cambio, sí podría existir una relación estadísticamente significativa entre las otras dos dimensiones (actitud, control percibido) y la intención de uso, ya que presentan valores mayores. Estas suposiciones vendrían reforzadas por el estudio de Grandón *et al.* (2011), cuyos resultados no encontraron una relación directa y positiva entre el control percibido y la intención del consumidor de adoptar el comercio electrónico.

Respecto a la relación entre las características de la información proveniente del boca-oído (calidad, autoridad, autenticidad) y los motivos globales de utilización para la gestión del hotel, el parámetro estimado es significativamente positivo (H4; $\beta=0,56$), lo que viene a demostrar la existencia de una relación causa-efecto entre estos dos conceptos. Por lo tanto, la hipótesis H4 puede aceptar.

De manera similar a la variable motivos globales, la variable información e-WOM se ha analizado en su conjunto, no por separado. Volviendo a la Tabla 20 se observa que los tres factores pertenecientes a la variable e-WOM (calidad, autenticidad, autoridad) presentan cargas factoriales significativas, y cumplen con los mínimos aceptables de Alpha de Cronbach, IFC y AVE. Sin embargo, pasando a la Tabla 21, el indicador autenticidad presenta una carga factorial por debajo del mínimo aconsejado (0,66). Este resultado parece indicar que la variable autenticidad de la información no ejerce necesariamente una influencia en los motivos globales del responsable para usar el e-WOM en la toma de decisiones.

Finalmente, la relación testada entre la intención del responsable de usar la información proveniente del boca-oído como herramienta para la gestión del hotel y su comportamiento se observa significativa y positiva. Es un efecto sobre el cual hay unanimidad en la literatura, ya que se ha confirmado en muchos dominios del comportamiento (Ajzen, 2001; Wanberg *et al.*, 2005, Westaby *et al.*, 2010). Por lo tanto los resultados permiten aceptar la hipótesis H5 (H5; $\beta=0,45$).

7 CONCLUSIONES

Nuestro propósito ha sido desarrollar y probar La Teoría del Comportamiento Razonado en el contexto de la toma de decisiones de la gestión hotelera, respecto a la utilización de la información proveniente del boca-oído electrónico como un instrumento para la misma. Para ello, se ha revisado la literatura especializada y se han emitido hipótesis de investigación. Todas ellas se circunscriben a un modelo teórico propuesto de razones-motivos-intenciones y comportamiento. El contraste empírico del modelo, desde la metodología de Modelos de Ecuaciones estructurales y la metodología PLS, confirma las relaciones propuestas entre las variables. El modelo se válida para una muestra de directivos de hoteles españoles.

Primero, se han confirmado como dimensiones de primer orden las variables sobre razones a favor del uso, intenciones y comportamiento. Después, se han confirmado como dimensiones de segundo orden, variables latentes de nivel superior de abstracción, las variables sobre las características de la información e-WOM, concretamente la calidad, la autoridad y la autenticidad percibidas del instrumento; y los motivos, que se componen de indicadores de actitud, de control percibido y de normas subjetivas. Además, se ha constatado que las razones de la toma de decisiones son determinantes directos de las intenciones de uso y de los motivos que reciben los decisores. En la práctica, esto sugiere que los responsables centran una considerable atención en sus razones específicas cuando forman sus intenciones.

A su vez, las motivaciones determinan las intenciones de uso, que son determinantes actitudinales del comportamiento de uso efectivo de la información e-WOM como instrumento de gestión. Las intenciones vienen también apoyadas por el valor percibido de las características del e-WOM como instrumento de gestión.

Destacan los motivos globales como una variable de gran relevancia para los encuestados. Sus tres dimensiones (actitud, normas subjetivas y control percibido) tienen una carga significativa en esta variable (Tabla 20), tal y como ha podido comprobarse empíricamente, por lo que todas ellas contribuyen a reunir motivos fuertes hacia la formación del comportamiento. De todas, la actitud destaca por su mayor valor explicativo. Esto nos lleva a pensar que los responsables forman su comportamiento dependiendo más de su actitud que de las normas subjetivas o del control percibido.

En cuanto a la información e-WOM, resulta interesante comprobar que tiene un efecto positivo en los motivos globales, el más elevado de manera relativa. De sus tres características, la calidad de la información resulta ser la más importante para los encuestados, ya que tiene una carga muy significativa. Lo contrario ocurre con la autenticidad, lo que conduce a pensar que los responsables de hotel no se fían totalmente de la información que sus clientes dejan online con respecto a los servicios recibidos.

En conclusión, el presente estudio examina la utilidad de la TCR en un contexto de toma de decisiones por parte del directivo. La teoría se ha probado empíricamente en el caso de las decisiones de los directivos de hotel para usar la información proveniente del boca oído electrónico. Estudios anteriores llegaron a la conclusión de que el e-WOM influye en la toma de decisiones de los clientes y el presente trabajo contribuye a destacar la influencia que el e-WOM tiene en los motivos globales de dicha información por la gestión. Además, existe un efecto indirecto de la variable información e-WOM sobre la intención y el comportamiento, a través de los motivos globales, ya que las características del e-WOM pueden ser usadas como razones del responsable para apoyar su intención de uso. Prácticamente, esto sugiere que los responsables centran una atención considerable en sus razones específicas cuando forman sus intenciones.

8 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Cada vez son más las organizaciones que aceptan la utilidad de la comunicación a través del boca oído electrónico. Sin embargo, no todas la consideran efectivamente ni la utilizan todavía como un instrumento para la gestión. Por lo tanto, es difícil analizar las estrategias de marketing basadas en e-WOM.

Varios estudios han abordado el impacto que el e-WOM tiene en la toma de decisiones del consumidor en las reservas de alojamiento. Este estudio sin embargo se ha centrado en el impacto que tiene el e-WOM en la toma de decisiones, pero desde la perspectiva del gerente de hotel. A pesar de contar con una muestra pequeña, los resultados obtenidos son en cualquier caso una aproximación de interés para entender la implementación de las estrategias de gestión basadas en e-WOM en la industria hotelera.

El trabajo realizado ha permitido observar que una mayoría de encuestados (72,3%) facilita la comunicación e-WOM en la página web de su hotel y gestiona la información proveniente de dicha comunicación. El estudio además identifica razones por las que los responsables se apoyan en la información e-WOM para mejorar la toma de decisiones para la gestión.

Por tanto, se ha comprobado que las razones a favor del comportamiento influyen tanto en los motivos globales como en la intención de aceptar y usar el e-WOM para la gestión del hotel. El hecho de que el e-WOM proporcione beneficios para la organización y que ayude a mejorar la relación con los clientes, son las razones que resultan más significativas para los encuestados. Pero no hay que obviar que el e-WOM se entiende como una ayuda para mejorar los productos/servicios actuales y conseguir la fidelidad de los clientes. La opinión del cliente es muy importante para el mantenimiento del posicionamiento en el mercado de la organización.

Además, las características percibidas de la información e-WOM se ha revelado como una causa importante de los motivos globales que apoyan la construcción del comportamiento efectivo de uso. En consecuencia, los hoteles deberían preocuparse por fomentar la participación online de los clientes para obtener más información que pueda ayudarles en mejorar la gestión del hotel en futuro.

La información hoy en día es un recurso crucial en el entorno organizacional. Teniendo en cuenta que a menudo no se comparte y no se usa, la información no se utiliza en totalidad como si fuera un recurso organizacional. Por lo tanto, los gestores sabios deberían apoyar a sus clientes en compartir la información para que luego puedan usarla. Es muy importante que a través de la página web del hotel se facilite la comunicación e-WOM, y que los responsables traten de aclarar las dudas, o de disminuir las quejas de sus clientes mediante sus respuestas. Este tipo de comunicación debe formar parte de una estrategia de comunicación y comercialización.

A nivel práctico, los gestores ganarán ventaja competitiva si realizan sus propios estudios centrados en sus sitios web específicos para evaluar el nivel actual del boca-oido electrónico y probar tácticas para aumentarlo. Dado que las prácticas no éticas pueden ser expuestas y publicadas por la comunidad online, estas deben ser evitadas enérgicamente y defender vigorosamente los ataques. Existe una poderosa influencia del

boca-oído electrónico, que no debe ser ignorada, sino alimentada y gestionada para mejorar la eficiencia y la eficacia de las estrategias de marketing en la empresa turística y de la hospitalidad.

Podemos remarcar la importancia de nuestro estudio, tanto por la aplicación de la TCR en contexto de la toma de decisiones de los responsables de hotel en función de la información WOM recibida online, la cual ha sido descrita en el apartado teórico, como también por la confirmación de la bondad del modelo planteado y la corroboración empírica de su aplicación en el contexto estudiado.

Por tanto, los resultados de este estudio pueden servir como referencia para la industria hotelera. Esperamos que los resultados pudieran ser usados para realzar la implementación de la herramienta de gestión basada en e-WOM en la industria hotelera, y, al mismo tiempo, para conocer razones que llevan al directivo a usar la información e-WOM para la mejora de la gestión.

9 LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Aunque el estudio proporciona soporte para la utilidad y la validez de la Teoría del Comportamiento Razonado en la toma de decisiones del responsable de hotel, relativa a la gestión de la información e-WOM, hay limitaciones que deben ser señaladas, las cuales se configuran como oportunidades de investigación futura.

Cabe destacar la escasa información existente sobre el comportamiento de los directores de las organizaciones y sobre el impacto que pueda tener el boca-oído electrónico en su toma de decisiones para la gestión.

Hay oportunidades en futuras investigaciones para integrar la Teoría del Comportamiento Razonado con varias teorías de liderazgo en el ámbito de las decisiones de marketing y del sector turístico.

Puesto que este estudio examina la toma de decisiones del directivo en la industria hotelera española, sería interesante aplicar el análisis a otro contexto, ya que el e-WOM está presente en todos los mercados de consumo. Las comparaciones interculturales, entre países por ejemplo, también son una línea de investigación por desarrollar.

El modelo contrastado puede intentar extenderse hacia la relación posible entre las decisiones de gestión tomadas en relación a la información e-WOM y consecuencias en resultados de estrategias de retención implementadas, retornos de la inversión, etc. Además, se puede pensar en añadir otras variables potencialmente representativas de la información WOM, como por ejemplo, el nivel de incidencia en la aplicación de cambios de gestión: un cambio drástico o una mejora de los productos/servicios existentes; o el grado de aversión al riesgo del directivo, que puede influir en su intención de aceptar la información del boca – oído.

Las inferencias de este estudio, sin embargo, deberían ser subordinadas por las posibles limitaciones de la muestra y las metodologías utilizadas. Entre estas restricciones incidiríamos en el hecho de utilizar datos de corte cualitativo. Pensamos que hacer entrevistas a ejecutivos de hoteles nos aportaría más categorías de razones de las que hemos recogido de la literatura. Sería interesante conocer qué tipo de información online buscan los ejecutivos y como usan realmente dicha información que adquieren de sus clientes, en la toma de decisiones para una mejora de la gestión de su hotel.

ANEXO 1. PÁGINA PRINCIPAL DE LA ENCUESTA ONLINE

UTILIDAD DEL E-WOM EN LA GESTIÓN HOTELERA

El Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza está realizando un estudio sobre el nivel de uso de las quejas y sugerencias que reciben los hoteles via internet (opiniones online) del consumidor. Esta es una información boca-oído, conocida como e-WOM (siglas en inglés), que es generada por los clientes, y que se basa en su experiencia personal. Con el crecimiento de los medios virtuales (la Web 2.0), el boca-oído emitido online puede resultar de utilidad para la toma de decisiones de gestión hotelera. Este cuestionario se dirige al responsable del hotel (de Marketing, Comunicación, Recursos online,...) para conocer su opinión sobre el uso de la información boca-oído.

Para ello, solicitamos su colaboración completando el siguiente cuestionario. Le garantizamos la confidencialidad de los datos, ya que la encuesta es anónima. Muchas gracias por su tiempo y su inestimable ayuda.

*** Required**

Nuestro hotel facilita la comunicación a través del boca-oído en la página web *

SI

NO

Powered by  Drive

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

UTILIDAD DEL E-WOM EN LA GESTIÓN HOTELERA

*** Required**

Nuestro hotel utiliza E-WOM como instrumento de gestión *

SI

NO

Powered by  Drive

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ANEXO 2. CUESTIONARIO sobre LA UTILIDAD DEL BOCA OÍDO ELECTRÓNICO EN LA GESTIÓN HOTELERA

El Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza está realizando un estudio sobre el uso de la información boca-oído recibida online (E-WOM) en la gestión de establecimientos hoteleros. Este cuestionario sirve para la recogida de información y se dirige al responsable de marketing del hotel o de la administración de los recursos online de la empresa.

Para ello, solicitamos su colaboración completando el siguiente cuestionario. Le garantizamos la confidencialidad de los datos, ya que la encuesta es anónima. Muchas gracias por su tiempo y su inestimable ayuda.

Nuestro hotel facilita la comunicación a través del boca-oído en la página web (Marca con una "X"):	
SI (pase a la siguiente pregunta)	<input type="checkbox"/>
NO (pase al cuestionario B)	<input type="checkbox"/>
Nuestro hotel utiliza E-WOM como instrumento de gestión. (Marca con una "X"):	
SI (pase al cuestionario A)	<input type="checkbox"/>
NO (pase al cuestionario B)	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO A

Por favor, marca (X) desde 0 (Totalmente en desacuerdo-TD) a 10 (Totalmente de acuerdo-TA), sobre las siguientes afirmaciones.

Razones por las que nuestro hotel usa la información proveniente del E-WOM	TD										TA
A1.porque ayuda a la innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A2.porque ayuda a mejorar los productos/servicios actuales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A3. porque proporciona beneficios para la organización.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A4.porque ayuda a mejorar la relación con los clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A5. porque ayuda a conseguir la fidelidad de nuestros clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A6. porque ayuda a conseguir nuevos clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A7. para fomentar la participación online del cliente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A8. para crear mayor satisfacción para nuestros clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A9. porque la opinión del cliente es importante para nosotros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A10.porque lo utiliza la competencia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indíquenos en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	TD										TA
B1. Los clientes, a través de las opiniones online, ofrecen una excelente información para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2. Los clientes, a través de las opiniones online, ofrecen información necesaria para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B3. Los clientes, a través de las opiniones online, ofrecen información actual para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4. La información proveniente del E-WOM es muy útil para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5. Los clientes que proporcionan información a través de opiniones online son de fiar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6. La información ofrecida por los clientes a través de las opiniones online es real.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B7. La información ofrecida por los clientes a través de opiniones online ofrece plena confianza.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B8. Es importante que los clientes que ofrecen información a través del E-WOM tengan experiencia en alojamientos hoteleros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B9. Las opiniones de los clientes actuales son mucho más relevantes que las opiniones de los clientes potenciales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B10. La mayoría de las opiniones online influyen en mi estilo de gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B11. La mayoría de las opiniones online me hacen reflexionar sobre mi toma de decisiones en el hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B12. La mayoría de las opiniones online influyen en mis decisiones de gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	TD											TA
C1. Utilizar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión es muy bueno para mi hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
C2. Utilizar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión proporciona mejores resultados a mi hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
C3. Tengo una opinión positiva acerca de la información proveniente del E-WOM.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	TD										TA	
D1. Todas aquellas personas que son relevantes para el desarrollo de mi negocio piensan que es importante usar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
D2. Todas aquellas personas que influyen en mi comportamiento como gestor piensan que debo usar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
D3. En general, la organización ha apoyado el uso de la información proveniente del E-WOM para la mejora de la gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
D4. En la industria hotelera, los ejecutivos que usan la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel son percibidos como más competentes que otros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	TD										TA	
E1. Nos resulta muy fácil emplear la información proveniente del E-WOM.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E2. Controlamos completamente la información proveniente del E-WOM.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E3. La utilización o no de cada dato recibido a través del E-WOM es siempre una decisión personal (control personal).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	TD										TA	
F1. Mi hotel tiene la intención de seguir utilizando la información proveniente del E-WOM para tomar decisiones de gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
F2. Mi intención es seguir usando la información proveniente del E-WOM para mejorar nuestra oferta de servicios hoteleros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
F3. Definitivamente voy a seguir utilizando la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	TD										TA	
G1. Mi hotel ha ejecutado muchos cambios derivados de quejas online.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
G2. Mi hotel ha ejecutado muchos cambios derivados de sugerencias online.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
G3. Mi hotel ha ejecutado muchos cambios derivados de opiniones online.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
G4. Mi hotel ha ejecutado muchos cambios partiendo de las valoraciones que los clientes han puesto a nuestros servicios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
G5. La utilización de la información proveniente del E-WOM ha resultado muy útil en la toma de decisiones de mi hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Especificar un cambio importante.....												

H1. Número de estrellas del hotel:	

H2. Provincia donde se ubica el hotel:	

H3. ¿El hotel pertenece a una cadena? (Marca con una "X"):	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

H4. El cargo que actualmente desempeña en el hotel:		
<hr/>		
H5. Número de empleados que están a su cargo:		
<hr/>		
H6. Experiencia previa en un puesto similar (en años):		
<hr/>		
H7. SEXO (Marca con una "X"):		
H7.1	Mujer	<input type="checkbox"/>
H7.2	Hombre	<input type="checkbox"/>
H8. EDAD (Marca con una "X"):		
H8.1	Menor de 30 años	<input type="checkbox"/>
H8.2	31 – 45 años	<input type="checkbox"/>
H8.3	46 – 60 años	<input type="checkbox"/>
H8.4	Mayor de 60 años	<input type="checkbox"/>
H9. NIVEL DE ESTUDIOS (Marca con una "X"):		
H9.1	Sin estudios	<input type="checkbox"/>
H9.2	Primarios	<input type="checkbox"/>
H9.3	Bachiller/FP o equivalente	<input type="checkbox"/>
H9.4	Titulación Universitaria	<input type="checkbox"/>
H9.5	Posgrado	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO B

Por favor, marca (X) desde 0 (Totalmente en desacuerdo-TD) a 10 (Totalmente de acuerdo-TA), sobre las siguientes afirmaciones.

Razones por las que nuestro hotel NO usa la información proveniente del E-WOM	TD										TA
A1.porque no tenemos tiempo para leer las opiniones de los clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A2.porque el riesgo de hacer cambios en la gestión es demasiado grande.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A3.porque requiere mucho esfuerzo físico e intelectual.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A4.porque requiere de altos costes económicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A5.porque no nos proporcionaría beneficios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A6.porque es difícil complacer a todos los clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indíquenos en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	TD										TA
B1. Los clientes, a través de las opiniones online, ofrecen una excelente información que podría mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2. Los clientes, a través de las opiniones online, ofrecen información necesaria que podría mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3. Los clientes, a través de las opiniones online, ofrecen información actual que podría mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4. La información proveniente del E-WOM sería muy útil para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5. Los clientes que proporcionan información a través de opiniones online serían de fiar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6. La información ofrecida por los clientes a través de las opiniones online sería real.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B7. La información ofrecida por los clientes a través de opiniones online ofrecería plena confianza.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B8. Sería importante que los clientes que ofrecen información a través del E-WOM tengan experiencia en alojamientos hoteleros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B9. Las opiniones de los clientes actuales serían mucho más relevantes que las opiniones de los clientes potenciales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B10. La mayoría de las opiniones online influirían en mi estilo de gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B11. La mayoría de las opiniones online me harían reflexionar sobre mi toma de decisiones en el hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B12. La mayoría de las opiniones online influirían mi decisión de usarlas para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	TD TA										
C1. Utilizar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión sería bueno para mi hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C2. Utilizar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión proporcionaría mejores resultados a mi hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C3. Tengo una opinión positiva acerca de la información proveniente del E-WOM.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	TD TA										
D1. Todas aquellas personas que son relevantes para el desarrollo de mi negocio piensan que es importante usar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D2. Todas aquellas personas que influyen en mi comportamiento como gestor piensan que debería usar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D3. En general, la organización apoyaría el uso de la información proveniente del E-WOM para la mejora de la gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D4. En la industria hotelera, los ejecutivos que usan la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel son percibidos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

como más competentes que otros.														
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	TD											TA
E1. Sería muy fácil emplear la información proveniente del E-WOM.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E2. Controlaríamos completamente la información proveniente del E-WOM.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E3. La utilización o no de cada dato recibido a través del E-WOM sería siempre una decisión personal (control personal).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	TD											TA
F1. Mi hotel tiene la intención de utilizar en un futuro próximo la información proveniente del E-WOM para tomar decisiones de gestión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
F2. Mi intención es usar la información proveniente del E-WOM para mejorar nuestra oferta de servicios hoteleros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
F3. Definitivamente voy a utilizar la información proveniente del E-WOM para mejorar la gestión del hotel en el futuro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

G1. Número de estrellas del hotel: _____
G2. Provincia donde se ubica el hotel: _____

G3. ¿El hotel pertenece a una cadena? (Marca con una "X"):	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
G4. El cargo que actualmente desempeña en el hotel:	

G5. Número de empleados que están a su cargo:	

G6. Experiencia previa en un puesto similar (en años):	

G7. SEXO (Marca con una "X"):	
G7.1 Mujer	<input type="checkbox"/>
G7.2 Hombre	<input type="checkbox"/>
G8. EDAD (Marca con una "X"):	
G8.1 Menor de 30 años	<input type="checkbox"/>
G8.2 31 – 45 años	<input type="checkbox"/>
G8.3 46 – 60 años	<input type="checkbox"/>
G8.4 Mayor de 60 años	<input type="checkbox"/>
G9. NIVEL DE ESTUDIOS (Marca con una "X"):	
G9.1 Sin estudios	<input type="checkbox"/>

G9.2	Primarios	
G9.3	Bachiller/FP o equivalente	
G9.4	Titulación Universitaria	
G9.5	Posgrado	

Agradecemos su colaboración y nos ponemos a su disposición para cualquier duda o aclaración.

CARMEN BERNE, Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados.

Directora del Departamento de Dirección de Marketing e I.M. Universidad de Zaragoza. Full Professor in Marketing. Head of Department of Marketing. University of Zaragoza (Spain).

Dirección/Address: Facultad de Economía y Empresa, Gran Via, 2; 50005, Zaragoza (España).

Tfno: 00 34 976 762721, e-mail: cberne@unizar.es

Andreea Ciobanu, Doctorando (tesis) en Gestión de las Organizaciones, Universidad de Zaragoza.

Especialidad en Comercialización e Investigación de Mercados

e-mail:666812@unizar.es

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179 – 211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27 – 58.
- Ajzen, I., and Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice – Hall.
- Ajzen, L. and Madden, T.J (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474
- Anderson, C.K., 2012. The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report* 12 (5), 4–12.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two – step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411 – 423.
- Arndt, J. (1967) Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4, 291.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., and Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359 – 370.
- Bagozzi, R. P., and Dholakia, U. M. (2006). Open source software user communities: A study of participation in linux user groups. *Management Science*, 52(7), 1099–1115.
- Baloglu, S.; Pekcan, Y.A. (2006): “The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey”, *Tourism Management*, 27(1): 171–176.
- Bansal, H.S. and Voyer, P.A. (2000), “Word-of-mouth processes within a services purchase decision context”, *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 166-77.

Bansal, H.S. and Voyer, P.A. (2000), “Word-of-mouth processes within a services purchase decision context”, *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 166-77. Vol. 19 Nos 3-4, pp. 287-304.

Barclay, D.W., Higgins, C.A., Thompson, R., 1995. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adaptation and use as an illustration. *Technology Studies* 2, 285-309.

Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F., & Urban, G. L. (2005). Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers? A large scale exploratory empirical study. *Journal of Marketing*, 69(4), 133-152

Bayraktaroglu, S. y Kutunis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154

Bickart, B., & Schindler, R. M. (2004). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(Summer), 31–52.

Biyalogorsky, E., Gerstner, E. and Liai, B. (2001), “Customer referral management – optimal reward programs”, *Marketing Science*, Vol. 20 No. 1, pp. 82-95.

Blodgett, J.G.: Granbois, D.H. and Walters, R. G. (1993). “The effects of perceived justice on complainants’ negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions”. *Journal of Retailing*, Vol. 69, n° 4 (Invierno), pgs. 399-428.

Bloemer, J., Odekerken-Schröder, G., & Martens, H. (2002). The psychology behind commitment and loyalty: an empirical study in the banking industry. Perth, Australia: *Marketing Networks in a Global Economy*. A joint research symposium of EMAC and ANZMAC.

Bronner, A. E., and De Hoog, R. (2010). consumer – generated versus marketer – generated websites in consumer decision making. *International Journal of Market Research*, 52, 231 – 248.

Bryman, A., Stephens, M., and Campo, C. A., (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 353 – 370.

Buhalis, D. and Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609 – 623.

Butler B.S.. Membership size, communication activity, and sustainability: a resource-based model of online social structures, *Information Systems Research* 12 (2001) 346–362.

Buttle, F., 1998. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing* 6 (3), 241–254

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Casaló, L. V., Flavián, C., Guinalú, M., (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior* 27, 622–633

Caso práctico: Hotel Olivia Plaza (2011). ReviewPro.

César Camisón, Ana Villar-López, (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance, *Journal of Business Research* 67, 2891–2902

Chen, Y., Xie, J., (2005). Third-party product review and firm marketing strategy. *Marketing Science* 24 (2), 218–240

Chen, Y., Xie, J., (2008). Online consumer review: word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science* 54 (3), 477–491.

Cheung, Ch., Lee, M. y Rabjohn, N. (2008). The impact of electronic word-of-mouth. The adoption of online opinions in online customer communities. *Internet Research*, 18(3), 229-247.

Chevalier, J. A., and Mayzlin, D. (2006). The effect of Word of Mouth on sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43, 345 – 54.

Chin, W. W. (1998b). The partial least squares approach to structural modeling, in: G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Erlbaum Associates, London, pp. 295–336.

Cho, J. (2004). Likelihood to abort an online transaction: Influences from cognitive evaluations, attitudes, and behavioral variables. *Information and Management*, 41 (7), 827-838.

Chu, F. L. (2008). A fractionally integrated autoregressive moving average approach to forecasting tourism demand. *Tourism Management*, 29, 79 – 88.

Churchill, G. A paradigm for developing better measures for marketing contrasts, *Journal of Marketing Research* 16, 1979, pp. 64–73.

Clary, E., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., et al. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516 – 1530.

Clemes, m.d.; gan, c.; Ren, m. (2011): “Satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: an empirical synthesizing the effects of service quality, value, and customer analysis”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4): 530-568.

Corritore, C. L., Kracher, B., & Wiedenbeck, S. (2003). On-line trust: Concepts, evolving themes, a model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 737–758.

Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., and Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.

De Bruyn, A. and Lilien, G.L. (2004), “A multi-stage model of word-of-mouth through electronic referrals”, working paper, eBusiness Research Center, February.

DeBruyn, A. y Lilien, G.L. (2008). A multi-stage model of Word-of-mouth influence of viral marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 151-163.

Dellarocas, C. (2003). The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407–1424.

Dellarocas, C., 2006. Strategic manipulation of Internet opinion forums: implications for consumers and firms. *Management Science* 52 (10), 1577–1593

Dellarocas, C., and Narayan, R. (2007). Tall heads vs. long tails: Do consumer reviews increase the informational inequality between hit and niche products? Working Paper No. RHS-06-056, R.H. Smith School of Business University of Maryland (EE.UU.).

Dubé, L.; Renaghan, L.M. (1999a): “Building customer loyalty—guests’ perspective on the lodging industry’s functional best practices (part I)”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40: 78–88.

Dubé, L.; Renaghan, L.M. (1999b): “How hotel attributes deliver the promised benefits—guests’ perspective on the lodging industry’s functional best practices (part II)”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40: 89–95.

Dubé, L.; Renaghan, L.M. (2000): “Creating visible customer value”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41: 62–72.

Eagly, A.H., Wood, W., Chaiken, S., 1978. Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology* 36, 424–443.

Falk R, Miller N. A primer for soft modeling. Akron (OH): University of Akron Press; 1992

Feick, L.F. and Price, L.L. (1987), “The market maven: a diffuser of marketplace information”, *Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 1, pp. 83-97.

Fishbein, M., and Ajzen, J. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, MA: Addison Wesley

Flavián, C. and Guinalú, M. (2005). The influence of virtual communities on distribution strategies in the Internet. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(6), 405 – 425.

Flavián, C., Guinalú, M., and Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management*, 43(1), 1–14

Folkes, V.S., 1988. Recent attribution research in consumer behavior: a review and new directions. *Journal of Consumer Research* 14, 548–565.

Fornell, C. and J. Cha, (1994). Partial least squares, In *Advanced Methods of Marketing Research*, Bagozzi, R.P. (ed.), Blackwell, Cambridge, pp. 152–178

Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Frenzen, J. and Nakamoto, K. (1993), “Structure, cooperation, and the flow of marketing information”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 No. 3, pp. 360-75.

Frohman, D. (2006). Leadership under fire. *Harvard Business Review*, 84, 124.

Fu JR, Farn CK, Chao WP. Acceptance of electronic tax filing: a study of taxpayer intentions. *Information & Management* 2006; 43:109–26.

Garrigos, F. J. and Palacios, D. (2008). El turismo residencial y las políticas públicas europeas. *Estudios de progreso. Fundación alternativas*.

Geisser, S. The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 1975, 320–328.

Gershoff, A.D., Mukherjee, A. and Mukhopadhyay, A. (2003), “Consumer acceptance of online agent advice: extremity and positivity effects”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13 Nos 1/2, pp. 161-70.

Geyskens, I., Steenkamp, J., & Scheer, L. K. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment. A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303–317.

Global Review Index: Ranking Hotelero de Santander y Bilbao (marzo, 2013), www.reviewpro.com.

- Godes, D., Mayzlin, D., 2004. Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science* 23 (4), 545–560
- Godes, D., Mayzlin, D., 2009. Firm-created word-of-mouth communication: evidence from a field test. *Marketing Science* 28 (4), 721–739
- Goldenberg, J., Libai, B., & Muller, E. (2001). Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth. *Marketing Letters*, 12(3), 211–223.
- Goldsmith, R. E. (2006). Electronic Word of Mouth. In Mehdi Khosrow – Pour (Ed.) *Encyclopedia of E – Commerce, E – Government and Mobile Commerce*, Hershey, PA: Idea Group Publishing, 408 – 412.
- Gretzel, U., 2007. Online Travel Review Study: Role and Impact of Online Travel Reviews. Texas A&M University, Laboratory for Intelligent Systems in Tourism, College Station.
- Gretzel, U., Yoo, K., (2008). Use and impact of online travel reviews. In P. O’Connor, W. Hopken, and U. Gretzel (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2008* (pp. 35-46) New York: Springer-Verlag.
- Greve, W., (2001). Traps and gaps in action explanation: Theoretical problems of a psychology of human action. *Psychological Review*, 108, 435 – 451.
- Griffeth, R. W., Hom, P. S., and Gaertner, S. (2000). A meta – analysis of antecedents an correlates of employee turnover. Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463 – 488.
- Gu, B., Ye, Q. (2013) First step in social media – measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Productions and Operations Management*, forthcoming.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A., 2012. An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, 414-433.
- Harris, L. C., and Goode, M. M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online services dynamics. *Journal of Retailing*, 80, 139–158.

Harrison DA, Mykytyn PP, Riemenschneider CK (1997). Executive decisions about adoption of information technology in small businesses: theory and empirical test. *Information Systems Research*; 8(2):171–95.

Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.

Hartmann, W.R., Manchanda, P., Nair, H., Bothner, M., Dodds, P., Godes, D., Hosanagar, K. and Tucker, C. (2008), “Modelling social interactions: identification, empirical methods and policy implications”, *Marketing Letters*, Vol. 19 Nos 3-4, pp. 287-304.

Hennig – Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., and 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.

Hensdill, C. (1998): “Hotels Technology Survey”, *Hotels*, 51-76.

Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing* 20, 277-319.

Heung, Vincent C. S. (2003). Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 111 –118.

Hock, M., Ringle, C., 2010. Local strategic networks in the software industry. I

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.

Hoffman, D.L. and Novak, T.P. (1996), “Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations”, *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 3, pp. 50-68.

Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *Hospitality Management*, 22, 129 – 134.

Hovland, C.I., Weiss, W., 1951. The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly* 15, 635–650.

- Howell, J. M., and Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *Leadership Quarterly*, 15, 123 – 143.
- Hoyt, M. F., and Janis, I. L., (1975). Increasing adherence to a stressful decision via a motivational balance – sheet procedure: A field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 833 – 839.
- Hsu, C. H. C., Kang, S. K., & Lam, T. (2006). Reference group influence among Chinese travellers. *Journal of Travel Research*, 44, 474–484.
- Hsu, M.H., Yen, C.H., Chiu, C.M., Chang, C.M., (2006). A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behaviour. *International Journal of Human-Computer Studies*. 64, 889–904.
- Hu (Sunny), H.-H.; Kandampully, J.; Juwaheer, T.D. (2009): “Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study”, *The Service Industries Journal*, 29(2): 111-125.
- Huang, M., Cai, F., Tsang, A. S. L., Zhou, N., (2011). Making your online voice loud: the critical role of WOM information. *European Journal of Marketing*, 45, 1277 – 1297.
- Instituto de Estudios Turísticos (abril, 2013). Resultados de la actividad turística en España
- Jalilvand y Samiei, Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1 (2012), 134-143
- Josiah Mackenzie (2011). Informe: Novedades en la gestión de la reputación online. ReviewPro.
- Katz, E., y Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence: the part played by people in the flow of mass communication*. Glencoe, IL: Free Press
- Khalifa M, Shen KN. Explaining the adoption of transactional B2C mobile commerce. *Journal of Enterprise Information Management* 2008; 21(2):110–24.

- Kiesler, S.B., Mathog, R.B., 1968. Distraction hypothesis in attitude change: effects of effectiveness. *Psychological Reports* 23, 1123–1133.
- Kim, S. y Park, H. (2013). Effects of various characteristics of social commerce (scommerce) on consumers' trust and trust performance. *International Journal of Information Management*, 33, 318-332.
- Kim, T.G., Lee, J.H., Law, R., (2008). An empirical examination of the acceptance behavior of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*. 29, 500–513.
- Koh, J., Kim, D., (2004). Knowledge sharing in virtual communities: An e-business perspective. *Expert Systems with Applications*. 26, 155–166.
- Koufaris, M., and Hampton-Sosa, W. (2004). The development of initial trust in an online company by new customers. *Information & Management*, 41(3), 377–397.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 58–75.
- Kumar, N., Scheer, L., & Steenkamp, J. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 42–53.
- Lam, T., & Hsu, C. H. C. (2006). Predicting behavioral intention of choosing a travel destination. *Tourism Management*, 27, 589–599
- Lancastre, A., & Lages, L. F. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 774–789.
- Lau, G.T. and Ng, S. (2001), "Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behaviour", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18 No. 3, pp. 163-79.

- Law, R.; Jogaratnam, G. (2005): "A study of hotel information technology applications", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2): 170–180.
- Lee SM, KimI, Rhee S, Trimi S (2006). The role of exogenous factors in technology acceptance: the case of object-oriented methodology. *Information and Management*; 43:469–80.
- Lee, T. H. (2007). Ecotourism behavioral model of national forest recreation areas in Taiwan. *International Forestry Review*, 9(3), 771–785
- Lee, T. H. (2009). A structural model to examine how destination image, attitude, and motivation affect the future behavior of tourists. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 31(3), 215–236
- Lee, Y.L., Song, S., (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior* 26 (5), 1073–1080
- Liang, H., Nilesh, S., Hu, Q., Xue, Y., (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly* 31, 59-87.
- Liang, R. D., & Lim, W. M. (2011). Exploring the online buying behavior of specialty food shoppers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 855–865.
- Lightspeed Research, (2011). Consumers rely on online reviews and price comparison to make purchase decisions. Available at <http://www.lightspeedresearch.com/press-releases/consumers-rely-on-online-reviews-and-pricecomparisons-to-make-purchase-decisions>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. and Pan, B. (2008). Electronic Word of Mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29, 458 – 468.
- Loebbecke, C. & Wareham, J. (2003). The impact of eBusiness and the information society on 'strategy' and 'strategic planning': An assessment of new concepts and challenges. *Information Technology & Management*, 4(2-3), 165-182.

Lohmoller, J.-B., (1989). *Latent Variables Path Modelling with Partial Least Squares*. Physica-Verlag, Heidelberg, Germany.

López, M. y Sicilia, M. (2013). Boca a boca tradicional versus electronic: la participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico. *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, 17, 7-38.

Lu, W., & Stepchenkova, S. (2012). Ecotourism experiences reported online: classification of satisfaction attributes. *Tourism Management*, 33(3), 702-712

Main, H. (2001): “The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on net technology”, *Information Technology & Tourism*, 4(3/4): 167–174.

Marcus, A.A., Goodman, R.S., 1991. Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal* 34 (2), 281–305

Martin, W. and Lueg, J. (2011) Modeling Word-of-mouth usage. *Journal of Business Research* (article in press).

Martínez, J.; Majó, J.; Casadesús, M. (2006): “El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero”, en *Actas del VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Turitec 2006.

Mauri, A. G. y Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management* 34.

McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: A trust building model. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 297–323.

Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p. 1.

Mezias, J.M. and W.H. Starbuck, (2003). Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey. *British Journal of Management*, 14(1): 3-17.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Mills, J., Jellison, J.M., 1967. Effect on opinion change of how desirable the communication is to the audience the communicator addressed. *Journal of Personality and Social Psychology* 6, 98–101.
- Minghetti, V. (2003): “Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system”, *Information Technology and Tourism*, 6: 141-152.
- Miniard, P. W., Blackwell, R. D., and Engel, J. F. (2001). *Consumer behavior*. New York: The Dryden Press
- Mitchel, A., and Dacin, P. The assessment of alternative measures of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 23, 3, 1996, 210–219.
- Mitra, A. and Watts, E. (2002), “Theorizing cyberspace: the idea of voice applied to the internet discourse”, *New Media & Society*, Vol. 4 No. 4, pp. 479-98.
- Mizerski, R.W., Golden, L.L., Kernan, J.B., (1979). The attributional process in consumer decision making. *Journal of Consumer Research* 6, 123–140.
- Moldovan, S., Goldenberg, J., and Chattopadhyay, A. (2011). The different roles of product originality and usefulness in generating word-of-mouth. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 109–119.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., and Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real – world settings: How do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, 18, 515 – 543.
- Mykytyn, P.Jr., Harrison, D. A., (1993). The application of the Theory of Reasoned Action to senior management and strategic information systems. *Information Resources Management Journal*, 6(2), 12
- Nasco SA, Grandón EE, Mykytyn PP. Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs. *Journal of Business Research* 2008; 61(6):697–705.

Nor K, Pearson JM. An exploratory study into the adoption of Internet banking in a developing country: Malaysia. *Journal of Internet Commerce* 2008;7(1):29–73. (2013) 99–107

Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric Theory*, 2a ed. McGraw-Hill, Nueva York

O’Conner, P. (2010). Managing a hotel’s image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19, 754 – 772.

Olsen, M.D.; Connolly, D.J. (2000): “Experience-based travel: How technology will change the hospitality industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41: 31–40.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., and Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797 – 837.

Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35–45.

Paraskevas, A.; Buhalis, D. (2002): “Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 43: 27-39.

Park, C.W., MacInnis, D.J., (2006). What’s in and what’s out: questions on the boundaries of the attitude construct. *Journal of Consumer Research* 33 (1), 16–18.

Park, D. H., and Kim, S. (2009). The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(4), 399–410.

Parra López, E.; Bulchand Gidumal, J.; Gutiérrez Taño, D. and Díaz Armas, R. (2011) Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips, *Computers in Human Behavior*, 27, 640-654.

Pavlou PA, Fygenon M (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*; 30(1):115–43.

Pee LG, Woon IM, Kankanhalli A (2008). Explaining non-work-related computing in the workplace: a comparison of alternative models. *Information & Management*; 45:120–30.

Pennington, N. and Hastie, R. (1992). Explaining the evidence: Tests of the Story Model for juror decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 189 – 206.

Pennington, N. and Hastie, R. (1993). Reasoning in explanation – based decision making. *Cognition*, 49, 123 – 163.

Pennington, N., and Hastie, R. (1988). Explanation – based decision making: Effects of memory structure on judgment. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 14, 521 – 533.

Petty, R. E., and Cacioppo, J. T. (1981). *Attitudes and persuasion: classic and contemporary approaches*. Dubuque, IA: William C. Brown

Petty, R.E., Cacioppo, J.T. and Schumann, D. (1983), “Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role of involvement”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 10 No. 2, pp. 135-46.

Petty, R.E., Cacioppo, J.T., 1986. The elaboration likelihood model of persuasion. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 19. Academic Press, New York, pp. 124–205.

Petty, R.E., Cacioppo, J.T., Goldman, R., (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology* 41, 847–855.

Petty, R.E., Wegener, D.T., (1999). The elaboration likelihood model: current status and controversies. In: Chaiken, S., Trope, Y. (Eds.), *Dual Process Theories in Social Psychology*. Guilford Press, New York, pp. 41–72.

PhoCusWright, (2010). *Technology and Independent Distribution in the European Travel Industry*. Available at: <http://www.phocuswright.com/free-reports/technology-and-independent-distribution-in-the-european-travel-industry>.

PhoCusWright, (2011). PhoCusWright's global online travel overview. Available at: <http://www.phocuswright.com/products/2716>.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N.P., (2003). Common method biases in behavioural research, a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88, 879-903.

Pornpitakpan, C., (2002). The persuasiveness of source credibility: A critical reviews of five decades' evidence. *Journal of Applied Social Psychology* 34, 243–281.

Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Markus, B. H., Rakowski, W., (1994). Stages of change and decisional balance model for 12 problem behaviors. *Health Psychology*, 13, 39 – 46.

Read, W. et al. (2011). A novel romance: The Technology Acceptance Model with emotional attachment. *Australasian Marketing Journal* 19 (2011) 223–229.

Real, J.C., Leal, A., Roldán, J.L., (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*. 35, 505–521.

Reinartz, W., Haenlein, M., Henseler, J., (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing* 26, 332-344.

Rhine, R., Severance, L., (1970). Ego-involvement, discrepancy, source credibility, and attitude change. *Journal of Personality and Social Psychology* 16, 175–190.

Richins, M.L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: a pilot study. *Journal of Marketing* 47, 68–78.

Rieh, S. Y. (2002). Judgment of information quality and cognitive authority in the web. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(2), 145 – 161.

Riemenschneider CK, Harrison DA, Mykytyn PP (2003). Understanding IT adoption decisions in small business: integrating current theories. *Information and Management*; 40:269–85.

- Riemenschneider CK, McKinney VR (2001–2002). Assessing belief differences in small business adopters and non-adopters of web-based e-commerce. *Journal of Computer Information Systems*:101–7.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Will, A (2005). *SmartPLS 2.0 (Beta)*. University of Hamburg, Hamburg, Germany,. Available at www.smartpls.de. Accessed on June 1, 2009.
- Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169–196.
- Ryan, R. M., and Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749 – 761.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1994). *Consumer behavior* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Schiffman, L., and Kanuk, L (1997). *Consumer Behavior*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ,.
- Schouten, J.W., McAlexnder, J.H., (1995). Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research* 22 (1), 43–61.
- Sen, S., and Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 76-94.
- Shamir, B. H., Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences o the emergence and effectiveness of a charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257 – 283.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., and Warshaw, P. R., (1988). The theory of reasoned action: A meta – analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325 – 343.
- Sigala, M. (in press). Measuring customer value in online collaborative trip planning processes. *Marketing Intelligence and Planning*.

- Siguaw, J., Simpson, P., & Baker, T. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing* 62(July), 99–111.
- Simons, T., y Namasivayam, K. (1999). The eye of the beholder: Hotel company CEO perceptions of threats and opportunities. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23 (4), 354-370
- Smith, R. E. (1993). Integrating information from advertising and trial: Process and effects on consumer response to product information. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 204–219.
- Snyder, M. (1992). Motivational foundations of behavioral confirmation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 67 – 114.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 217–242.
- Sparks, B. (2007). Planning a wine tourism vacation: Factors that help to predict tourist behavioral intentions. *Tourism Management*, 28, 1180–1192.
- Sparks, B., Pan, G.W., (2009). Chinese Outbound tourists: Understanding their attitudes, constraints and use of information sources. *Tourism Management* 30 (2009) 483–494
- Sparks, B.A., Perkins, H.E, Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management* 39 (2013) 1-9
- Stamboulis, Y. and Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience – based tourism. *Tourism Management*, 24, 35 – 43.
- Stern, B., 1994. A revised model for advertising: multiple dimensions of the source, the message, and the recipient. *Journal of Advertising* 23 (2), 5–16.

Stokes, D., & Lomax, W. (2002). Taking control of word-of-mouth marketing: The case of an entrepreneurial hotelier. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 349–357.

Stone, M. Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions (1974). *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 1, , 111–147.

Stringam, B. and Gerdes, J. (2010). An analysis of word of mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7), in press.

Stringam, B.; Gerdes, J.; Vanleeuwen, D.M. (2010). Assessing the importance and relationships of ratings on user-generated traveler reviews.

Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information System Research*, 6(2), 144–176.

Teigland, R y Wasko, M.M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences*, 34 (2), 261-286

Tenenhaus M, Vinzi V, Chatelin Y, Lauro C. (2005). PLS path modeling. *Comput Stat Data Anal*; 48(1):159–205.

Teo, H.H., Chan, H.C., Wei, K.K., Zhang, Z., (2003). Evaluating information accessibility and community adaptivity features for sustaining virtual learning communities. *International Journal of Human-Computer Studies*. 59, 671–697.

Tett, R. P., and Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta – analytic p46, 259 – 293.

Thomson, M., MacInnis, D.J., Park, C.W., (2005). The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology* 15 (1), 77–91.

Tíchy, N. M., and Bennis, W. G. (2007). Making judgment calls: The ultimate act of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 94.

Tsiotsou, R.; Ratten, V. (2010): “Future research directions in tourism marketing”, *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4): 533-544.

Van der Lans, R., van Bruggen, G., Eliashberg, J., Wierenga, J., (2010). A viral branching model for predicting the spread of electronic word of mouth. *Marketing Science* 29 (2), 348–365

Van Hooft, E. A. J., Born, M. Ph., Taris, T. W., Van der Flier, H., and Blonk, R. W. B. (2004). Predictors of job search behavior among employed and unemployed people. *Personnel Psychology*, 57, 25 – 59.

Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008). Service – dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1 – 10.

Venkatesh, V., Morris, M. G., and Ackerman, P. L., (2000). A longitudinal investigation of gender differences in individual technology adoption decision making processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 33 – 60.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27, 425 – 478.

Vermeulen, I. E., and Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration, *Tourism Management*, 30(1), 123 127.

Vermeulen, I. y Seegers, D. (2008): Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*. 30(1): 123 – 127.

Villanueva, J., Aced, C. and Armelini, G. (2007): “Blogs corporativos: una opción, no una obligación”, en Cuadernos del e-Business Center PriceWaterCooper and IESE Business School. Disponible en: <http://www.ebcenter.org>

Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z., and Sorenson, S. (2005). Job – search persistence during unemployment: A 10 – wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 411 – 430.

Wang, K-Ch., Shu-Hui, Ch., Su, Ch-J. y Hsin-Yi, Tsai. (2007). More information, stronger effectiveness? Different group package tour advertising components on web page. *Journal of Business Research*, 60, 382-387.

- Weiss, A., Lurie, N., and MacInnis, D. (2008). Listening to strangers: whose responses are v, how valuable are they, and why? *Journal of Marketing Research*, 45, 4, 425–436
- Westaby, D. J., (2005). Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 97 – 120.
- Westaby, D. J., and Fishbein, M. (1996). Factors underlying behavioral choice: Testing a new reasons theory approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1302 – 1323.
- Westaby, D. J., Probst, T. M., Lee, C. B. (2010). Leadership decision – making: A behavioral reasoning theory analysis. *Leadership Quarterly*, 21, 481 – 495.
- Wöber, K.W. (2003). Information supply in tourism management by marketing decision support systems. *Tourism Management*, 24, 241-255.
- Wu, S. (2006). A comparison of the behavior of different customer clusters towards Internet bookstores. *Information and Management*, 43(8), 986–1001.
- Xiang, Z.; Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search, *Tourism Management*, 31, 179-188.
- Xie, H.J., Miao, L., Kuo, P.-J., Lee, B.-Y., (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: the role of perceived source credibility and predecisional disposition. *International Journal of Hospitality Management* 30, 178–183
- Ye, Q., Gu, B., Chen, W., (2010). Measuring the influence of managerial responses on subsequent online customer reviews—a natural experiment of two online travel agencies.
- Ye, Q., Gu, B., Chen, W., Law, R., (2008). Measuring the value of managerial responses to online reviews – a natural experiment of two online travel agencies. *ICIS 2008 Proceedings*. Paper 115. <http://aisel.aisnet.org/icis2008/115>
- 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

Yu, J., Ha, I., Choi, M. y Rho, J. (2005). Extending the TAM for a t-commerce. *Information & Management*, 43(3), 965-976.g Letters,

Zhang W., S.A. Watts, (2008). Capitalizing on content: information adoption in two online communities, *Journal of the Association for Information Systems* 9, 73–94.

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