

Víctor J. García Morales*

Aurora Garrido Moreno**

HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA: ANÁLISIS DE SU USO Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Las tecnologías de la información, internet y la irrupción de herramientas de los medios sociales (Social Media) están transformando el panorama empresarial, reinventando la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. En el sector hotelero, el uso de plataformas tales como Facebook o TripAdvisor está teniendo un impacto clave, abriendo múltiples oportunidades así como también nuevos desafíos estratégicos. A pesar de su relevancia, la investigación sobre el uso e impacto de dichas herramientas en el contexto hotelero se encuentra aún en una etapa inicial, existiendo escasez de estudios empíricos. En el presente trabajo, utilizando datos de 212 hoteles españoles, se analizan cuáles son las herramientas de los medios sociales más usadas y cuál es el impacto real de dichas herramientas en el compromiso de los clientes. Los resultados tienen implicaciones de interés para académicos y profesionales del sector.

Palabras clave: medios sociales, compromiso de clientes, sector hotelero.

Clasificación JEL: M150, M310, Z310.

1. Introducción

Las tecnologías de los medios sociales han revolucionado las relaciones con los clientes, abriendo una amplia gama de posibilidades y oportunidades para las empresas. Dichas herramientas están cambiando

de forma sustancial la forma en la que nos comunicamos, colaboramos, consumimos y creamos, y representan uno de los impactos más transformativos de la tecnología de la información en los negocios (Aral *et al.*, 2013). Plataformas tales como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram o Pinterest registran millones de usuarios diarios y tienen la capacidad de captar la «sabiduría de la multitud» (Luo *et al.*, 2013). Así, empresas de todo el mundo están utilizando cada vez más estas herramientas, integrándolas en sus estrategias de comunicación para implicar a los clientes en

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus Universitario de La Cartuja. Universidad de Granada.

** Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Campus de Teatinos (Ampliación). Universidad de Málaga.

conversaciones activas. En este nuevo entorno 2.0, las estrategias tradicionales de gestión de relaciones con clientes (CRM) están transformándose en estrategias de *Social CRM*. Así, la última tendencia en CRM es tratar de integrar y aprovechar el potencial de estas herramientas para fomentar las interacciones con los clientes (Harrigan *et al.*, 2015). El *Social CRM* puede considerarse como una respuesta estratégica a este nuevo entorno en el que las empresas no simplemente interactúan con sus clientes, sino que hablan con ellos, escuchan lo que tienen que decir y aprenden de ellos (Giannakis-Bompolis y Boutsouki, 2014).

Los nuevos medios ofrecen a las empresas formas innovadoras de llegar a los consumidores, comunicarse con ellos y medir sus preferencias y comportamientos relacionados con la compra (Hennig-Thurau *et al.*, 2010). Con base en este conocimiento personalizado, las herramientas sociales permiten a las empresas re-inventar las relaciones con los clientes permitiendo su participación en campañas de *marketing*, desarrollo de productos e innovación o mediante la promoción de la interacción y colaboración utilizando tecnologías en línea. En base a todo lo anterior, el surgimiento de los medios sociales ha generado una explosión de interés en temas como el compromiso o implicación de clientes (conocido asimismo como *customer engagement*), dadas las oportunidades que presentan estos medios para facilitar las relaciones cercanas con los clientes (Cabiddu *et al.*, 2014).

El compromiso de clientes emerge como un concepto central y supone la implicación de los mismos en un nuevo tipo de relación con la empresa, caracterizado por la cocreación de conocimiento, ofertas, productos y valor (Giannakis-Bompolis y Boutsouki, 2014). Puede considerarse una relación íntima a largo plazo con los clientes que da lugar a comportamientos diferentes, tales como el boca a boca, la creación de contenidos, las críticas y recomendaciones escritas, etc. (Van Doorn, 2010). El compromiso de clientes convierte a los clientes en fans y las herramientas *Social Media* permiten a éstos conectarse e interactuar con

otros y con la empresa incrementándose la satisfacción mutua (Sashi, 2012). Por lo tanto, el compromiso de clientes se transforma en participación, confianza, apego a la marca y lealtad, siendo una fuente de valor añadido para las empresas (Dijkmans *et al.*, 2015).

Las plataformas de los medios sociales pueden facilitar la transformación del negocio, mejorar la dirección de las relaciones con los clientes, los activos de la marca y los procesos del negocio. Sin embargo, existe aún un escepticismo creciente sobre su eficacia real y encontramos una falta de evidencia empírica que confirme un retorno de la inversión para las empresas que han invertido en estas tecnologías (Aral *et al.*, 2013; Rishika *et al.*, 2013). Para justificar los recursos y las inversiones significativas que requieren la implementación y uso de los medios sociales, los ejecutivos necesitan desarrollar y cuantificar métricamente su impacto real y para ello se están usando medidas tales como el compromiso de clientes para ver si están creando valor real (Luo *et al.*, 2013).

Por otra parte, es destacable cómo el sector hotelero ha sido uno de los sectores donde la llegada de las herramientas *Social Media* ha tenido un impacto más transformador. De hecho, el uso de estas herramientas se ha convertido en una parte fundamental de la experiencia turística, y ha cambiado la forma en que los viajeros buscan información, así como sus patrones de decisión de compra (Munar y Jacobsen, 2014). En este sentido, más de un tercio de viajeros *online* afirman estar influenciados por el contenido en los medios sociales, siendo Facebook y TripAdvisor las plataformas más usadas en este contexto, aglutinando a millones de usuarios cada día (Cabiddu *et al.*, 2014). No obstante, a pesar de su relevancia real, el uso de dichas herramientas por parte de los hoteles es un fenómeno relativamente reciente y, consecuentemente, la investigación sobre el tema se encuentra aún en su «infancia» (Leung *et al.*, 2013, 18). Se precisa realizar estudios adicionales que ofrezcan evidencia sobre cómo los hoteles pueden integrar el uso de dichas herramientas en sus estrategias, con objeto de mejorar las

relaciones con clientes y crear valor (Chan y Guillet, 2011; Cabbidu *et al.*, 2014).

El objetivo de este trabajo es profundizar en la temática y dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: *i)* ¿cuáles son las principales herramientas de los medios sociales que están utilizando los hoteles españoles? *ii)* ¿cuál es el impacto de usarlas en el compromiso de los clientes, y cómo podemos medirlo? Ambas cuestiones son de gran importancia práctica porque dichas empresas están invirtiendo mucho tiempo, dinero y esfuerzo en la implementación de estas herramientas, pero se sabe poco sobre sus beneficios o su impacto en el desempeño. Se necesitan estudios con datos empíricos que conecten el uso de las diferentes herramientas con el nivel de compromiso de los clientes, particularmente en el sector hotelero, de gran relevancia estratégica en nuestro país. Esta investigación es un primer esfuerzo para abordar esta brecha de investigación existente, utilizando para ello análisis de regresión lineal múltiple a través de un conjunto de datos primarios de una muestra compuesta por 212 hoteles españoles.

El artículo se estructura de la siguiente forma. Tras desarrollar un resumen de la literatura sobre la temática, se describe la metodología utilizada así como los principales resultados empíricos obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

2. Fundamentos teóricos de los *Social Media*

En la última década las herramientas de los medios sociales han cambiado las reglas del juego, situando a los clientes en el centro de las empresas (Smith y Zook, 2011). Se podría argumentar que dicha tecnología representa una nueva tendencia revolucionaria (Kaplan y Haenlein, 2010) y algunas empresas lo asumen como el mayor cambio desde la Revolución Industrial. Herramientas tales como los blogs, microblogs o redes sociales están cambiando no solo el modo en que los individuos interactúan unos con otros,

sino también la forma en que las empresas se conectan con sus clientes (Rishika *et al.*, 2013).

Profundizando en la definición del concepto, *Social Media* (medios sociales) hace referencia a un conjunto de herramientas *online* que apoyan la interacción social entre los usuarios, facilitando la creación y participación de conocimiento, y transformando monólogo (empresas a clientes) en diálogo (Hansen *et al.*, 2011). Una de las definiciones más aceptadas es la propuesta por Kaplan y Haenlein (2010, 61), quienes la describen como «un grupo de aplicaciones basadas en internet, que se fundamentan en las bases ideológicas y tecnológicas de la Web 2.0 y que permiten la creación e intercambio de contenidos generados por el usuario». De este modo, las herramientas de los medios sociales son aplicaciones basadas en móviles o navegador que permiten a los usuarios crear, editar, acceder y vincularse a contenido y/o a otros individuos (Cabiddu *et al.*, 2014). Se emplean tecnologías basadas en la web para crear plataformas altamente interactivas que permiten cocrear y compartir, proporcionando a las compañías un nuevo escenario de comunicación (Kietzmann *et al.*, 2011). Su contenido comprende texto, dibujos, videos y redes e incluye herramientas tales como foros de discusión, blogs, microblogs, mensajes de texto, sitios de redes sociales, wikis, plataformas de compartición de fotos y videos, y sitios de revisión y opiniones (Hennig-Thurau *et al.*, 2010; Wu *et al.*, 2015). En el Cuadro 1 se incluye una breve descripción de los diferentes tipos de herramientas de los medios sociales.

Todas las herramientas mencionadas apoyan la democratización del conocimiento y de la información, transformando a los individuos de meros consumidores de contenido a productores de contenido (Berthon *et al.*, 2012). Usando dichas plataformas, las empresas pueden conversar interactivamente sobre sus ofertas con los clientes a la vez que pueden compartir información sobre sus productos y servicios, por lo que a las empresas les ha proporcionado una nueva herramienta para lograr la participación y

CUADRO 1
TIPOS DE HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA

| Herramientas | Descripción | Ejemplos |
|----------------------------------|--|--|
| Tagging | Sitios de marcadores sociales que permiten a los usuarios compartir, organizar y buscar marcadores de recursos web | Delicious, Diigo |
| Foros de discusión | Sitios de discusión en línea donde los usuarios pueden compartir información y opiniones, en forma de mensajes publicados | Google groups, Yahoo! Groups, Yahoo! Answers |
| Microblogs | Plataformas web donde los usuarios pueden enviar y leer mensajes muy cortos, normalmente restringidos por el número de caracteres (por ejemplo, Twitter permite 140 caracteres por mensaje) | Twitter, Tumblr, Weibo |
| Blogs | Plataformas de publicación de contenido web, consistente en una serie de mensajes de texto o <i>posts</i> que se muestran en orden cronológico inverso | Blogger, Wordpress, Travelblog |
| Mensajería instantánea | Sistemas específicos que permiten conversaciones sincronizadas entre dos o más usuarios | Google Hangouts, Audium, Wassap |
| Sitios web de intercambio fotos | Plataformas en línea donde los usuarios pueden almacenar y compartir fotografías digitales | Flickr, Instagram, Pinterest |
| Sitios web de intercambio videos | Plataformas en línea diseñadas para permitir que sus usuarios carguen y compartan contenido en video de forma gratuita | Youtube, Vimeo, Vine |
| Redes sociales | Plataformas en línea en las que los usuarios pueden encontrar y agregar amigos y contactos, enviarles mensajes y actualizar perfiles personales. Los servicios de redes sociales permiten a los usuarios compartir información y contenido con sus amigos o seguidores | Facebook, MySpace, Tagged, Google+, Hi5, LinkedIn, Xing |
| Sitios de revisión | Sitios web donde los usuarios pueden publicar comentarios y opiniones sobre negocios, productos o servicios | (Específicos sector turístico) TripAdvisor, Booking.com |

FUENTE: Elaboración propia, basada en HANSEN *et al.* (2011), MUNAR y JACOBSEN (2014), IABD Spain (2014).

el compromiso del cliente (Luo *et al.*, 2013). Aunque los medios sociales no son herramientas específicamente diseñadas para propósitos organizativos, las empresas están integrando su uso en sus estrategias de CRM para aumentar las interacciones con clientes y reinventar las conversaciones con los mismos, logrando incrementar su lealtad y satisfacción, así como las ventas, la imagen de marca y la reputación *online* (Wu *et al.*, 2015). Si nos centramos en el sector hotelero, se puede apreciar que en él se hace un uso intensivo de internet como canal de comunicación y distribución, por lo que las plataformas de los medios sociales parecen ser las más apropiadas para la comunicación e interacción con clientes, así como para construir relaciones efectivas con ellos (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013).

En este sentido las redes sociales han llegado a ser muy populares en los años recientes. Facebook es la red social más grande del mundo. El número de usuarios diarios activos de Facebook ha alcanzado ya los 1.004 millones en diciembre de 2015, un incremento del 17 por 100 sobre el año anterior (Facebook, 2016). El contenido generado por los usuarios ha llegado a ser un fenómeno de masas, con Facebook, YouTube, Wikipedia y Twitter posicionándose entre los diez sitios web principales, en número de visitas y páginas vistas (Alexa, 2015). Este aumento en la popularidad ha incrementado extensivamente el contenido generado por los usuarios o la difusión del boca a boca y, por lo tanto, ha atraído la atención de los vendedores. Burson-Marsteller (2012) estudió empíricamente la actividad en los medios sociales (concretamente en Twitter, Facebook, YouTube, Google Plus y

Pinterest) de las 100 empresas con mayores ingresos a nivel mundial y observó cómo la mayoría de dichas empresas (87 por 100) estaban usando al menos una de las principales plataformas sociales para comunicarse con los *stakeholders online*, principalmente Twitter (82 por 100) y Facebook (74 por 100). Es muy destacable que el mayor crecimiento en el uso corporativo ocurriese en YouTube (79 por 100 de las empresas estudiadas usaban un canal de YouTube). Igualmente se reflejó una interesante tendencia en el incremento de la creación del contenido por parte de las empresas examinadas. Desde 2010, ha sido notable cómo el uso de dichas herramientas evolucionó desde la mera difusión de contenidos con fines promocionales a su uso más estratégico, orientado a implicar a los clientes en conversaciones con la marca, fomentando de esta forma su compromiso con la misma (Burson-Marsteller, 2012).

Paralelo a este crecimiento en el mundo de los negocios, la investigación en medios sociales se ha acelerado en los últimos años, aunque sigue estando en un estado inicial de desarrollo (Aral *et al.*, 2013). Centrándonos en el sector hotelero, Leung *et al.* (2013) realizaron una completa revisión de la literatura sobre la temática de los medios sociales en hoteles y concluyeron que la investigación existente podía clasificarse en dos bloques fundamentales: estudios realizados desde una perspectiva centrada en el cliente, y estudios con un enfoque organizativo, que se centran fundamentalmente en el uso de dichas herramientas con fines promocionales. No obstante, dichos autores subrayan que existe una escasez de estudios a nivel organizativo que examinen la efectividad del uso de dichas herramientas y que guíe a los directivos en su uso estratégico (Leung *et al.*, 2013). Por ello, nuestro trabajo se encuadraría dentro de este bloque de estudios organizativos y trata de ofrecer evidencia empírica sobre la temática, examinando no solo el nivel de uso de estas herramientas en hoteles españoles, sino también el impacto de dicho uso en el compromiso de clientes, que puede ser considerado como antecedente directo de la creación de valor (Verhoef *et al.*, 2010).

3. Metodología de la investigación

Descripción de la muestra y datos

El estudio empírico fue llevado a cabo en el sector hotelero español, al ser este uno de los más relevantes de la industria turística, el cual es altamente competitivo e innovador (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009). Las actividades desempeñadas por los hoteles son clave para la industria turística, que constituye una de las fuentes más importantes de desarrollo económico y social en nuestro país (Organización Mundial del Turismo, 2008). Esta investigación examina cómo los hoteles están usando las herramientas de los medios sociales para conseguir una mejora en las relaciones con los clientes (Jung *et al.*, 2013). Nuestro análisis se centra en España, al estar entre los destinos turísticos más destacados a nivel mundial en relación con las llegadas y salidas internacionales de turistas. Basta observar que en 2015 España fue el tercer país con mayores ingresos por turismo a nivel mundial, el primero a nivel europeo con 56,5 billones de dólares, y el tercero en llegadas con 68.200.000 visitantes que pernoctaron (Organización Mundial del Turismo, 2016). A pesar de la crisis, el destino experimentó en 2015 un crecimiento del 5 por 100, ganando 3.000.000 más de llegadas de turistas internacionales. En el año 2016 España ha seguido igualmente esta tendencia alista alcanzando nuevos registros récords en turismo.

Para recabar los datos, se seleccionó aleatoriamente un listado de 1.000 establecimientos hoteleros de la base de datos de Turespaña del Ministerio de Turismo. Se designó a los directores de hotel como las personas clave para obtener la información, al tener un conocimiento apropiado sobre las diferentes variables planteadas en esta investigación, y al ser los responsables de trazar la dirección y los planes de la organización, guiando las diferentes acciones estratégicas necesarias para obtener un correcto desempeño (Westphal y Fredrickson, 2001).

En base a la literatura existente sobre el tema, y después de realizar algunas entrevistas a directores de hotel para lograr mejorar las variables de investigación, se

elaboró un cuestionario y se envió a la población seleccionada. Se realizaron diversas llamadas y envíos de *e-mail* con la finalidad de incrementar la tasa de respuesta. Los directores conocían que los datos obtenidos serían tratados de forma conjunta y confidencial. Todo lo anterior permitió obtener una muestra de 212 respuestas válidas (ratio de respuesta del 21,2 por 100). La posibilidad de la existencia de sesgo de «no respuesta» fue analizada a través de la comparación de las características de los que respondieron el cuestionario con las características de la población original. Una serie de estadísticos *t* de Student y chi-cuadrado revelaron que no existían diferencias significativas entre los que respondieron y los que no respondieron el cuestionario, o entre los que respondieron antes o después, o debidas al tipo o tamaño del hotel. Igualmente, tampoco se encontraron diferencias significativas basadas en la localización geográfica del hotel.

Respecto al perfil medio de los hoteles que componían la muestra, indicaremos que un 75,9 por 100 eran hoteles pequeños (tenían menos de 50 empleados) y un 24,1 por 100 eran hoteles medianos y grandes. La mayoría de la muestra tenía tres estrellas (45,8 por 100) y cuatro estrellas (47,2 por 100) y, respecto al régimen de propiedad, el 67 por 100 eran hoteles independientes mientras que el 33 por 100 estaban integrados en cadenas. La edad media de los hoteles de la muestra fue de 24,2 años. Para el análisis de los datos se empleó el *software* de IBM SPSS versión 23 utilizándose análisis descriptivos y bivariantes usando el indicador de Mann-Whitney para analizar las diferencias entre las medias. Se realizaron análisis de regresión lineal múltiple.

4. Resultados y discusión

Uso de herramientas de los medios sociales en hoteles españoles

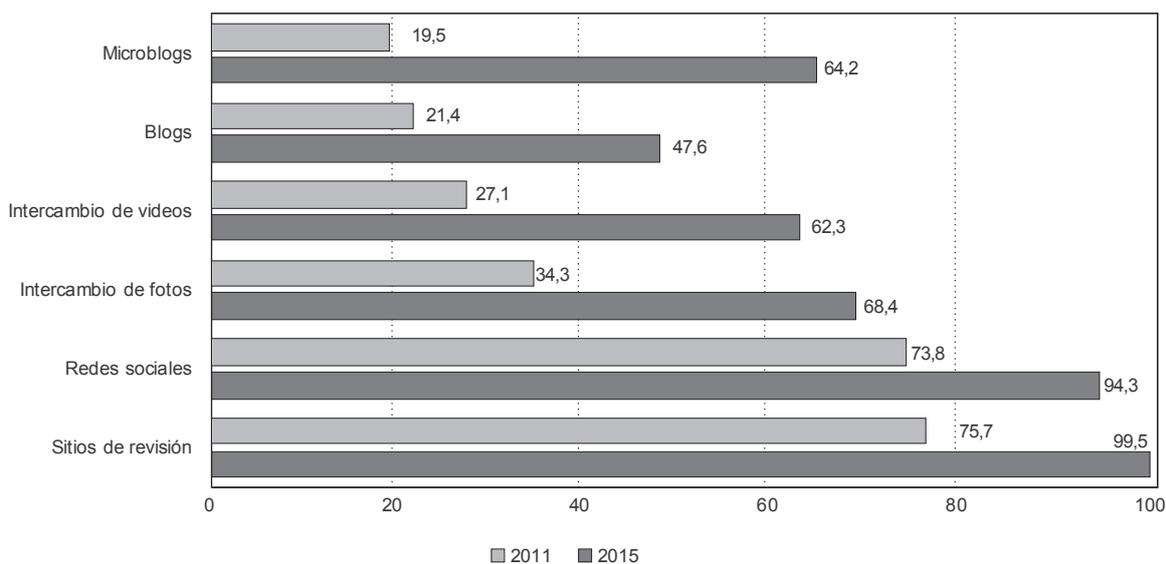
Con la finalidad de examinar el uso de herramientas de los medios sociales en los hoteles de la muestra, se incluyeron las herramientas más usadas en este

sector, según investigaciones previas (Chan y Guillet, 2011; Sigala, 2011): blogs, microblogs (Twitter), redes sociales (*social networking*), plataformas para compartir videos (*video-sharing*), plataformas para compartir fotos (*photo-sharing*) y sitios de revisión y comentarios (tales como TripAdvisor). En primer lugar se examinó el porcentaje de hoteles que afirmaban usar estas herramientas para relacionarse con sus clientes, contrastándose longitudinalmente con trabajos previos de Garrido-Moreno y Lockett (2014), que recabaron datos en 2011 en una muestra similar (N=210), y se comprobó la evolución experimentada en el uso de estas herramientas. En el Gráfico 1 se muestra el uso de dichas herramientas en hoteles en los años 2011 y 2015 (en porcentajes), observándose los diferentes niveles de penetración de las mismas en el sector hotelero.

La mayoría de las herramientas usadas en ambos períodos eran sitios de revisión (*reviewsites*) y redes sociales. Más del 99 por 100 de los hoteles analizados usaban herramientas como TripAdvisor en 2015. También se puede observar cómo el uso de la mayoría de las herramientas experimentó un gran incremento entre esos años. Específicamente, los microblogs (Twitter) son la herramienta que ha experimentado un mayor crecimiento (pasando del 19,5 por 100 de hoteles que la usaban en 2011 al 64,2 por 100 en 2015). Para saber si las diferencias temporales entre el uso de estas herramientas eran relevantes y significativas se aplicó el test de Mann-Whitney de diferencias de medias, ya que los datos no eran normales. Como el nivel crítico bilateral era menor que 0,05 ($p=0,00$ en todos los casos), la hipótesis de que la diferencia de medias era estadísticamente significativa en el uso de cada una de las herramientas examinadas fue aceptada: blogs, microblogs, redes sociales, plataformas para compartir videos, plataformas para compartir fotos y sitios de revisión. Así, sobre la base de los resultados obtenidos se puede afirmar, en términos generales, que en el sector hotelero español se ha producido un gran avance en el uso de las herramientas de los medios sociales para mejorar la relación con los clientes.

GRÁFICO 1

ANÁLISIS LONGITUDINAL DEL NIVEL DE USO DE HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA (En %)



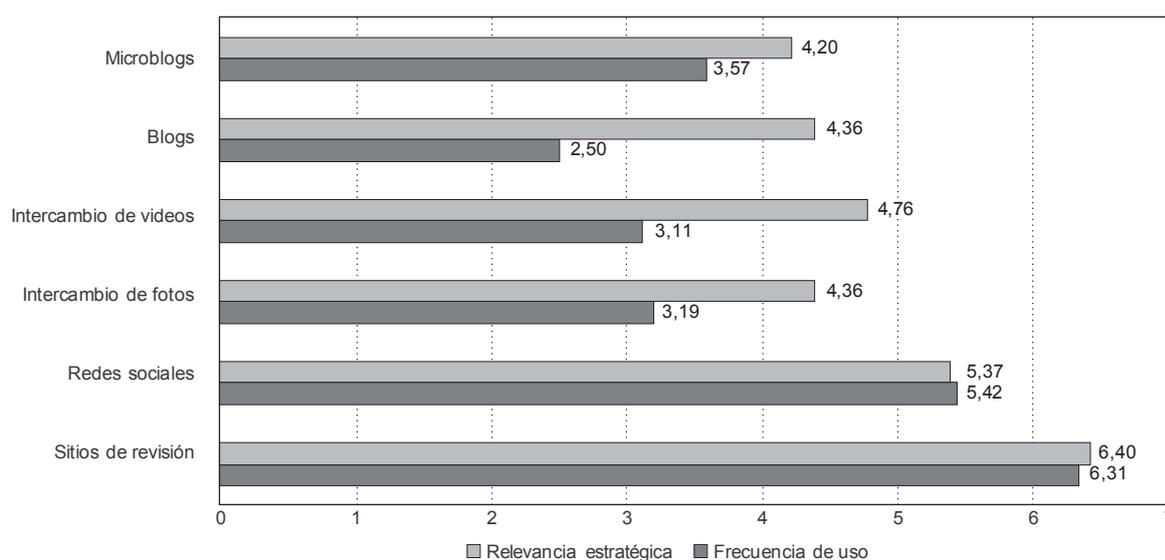
FUENTE: Elaboración propia.

Centrándose en los datos obtenidos en 2015, se preguntó a los hoteles que indicaran su frecuencia en el uso de estas herramientas para obtener información adicional sobre el uso real de éstas. Se incluyó en el cuestionario una pregunta específica para medir la frecuencia de uso, y el rango de respuestas era una escala tipo Likert de 1 (nunca) a 7 (continuamente). Adicionalmente, para profundizar sobre la relevancia estratégica que los directores otorgan a estas herramientas, se les pidió que valoraran el nivel de importancia de éstas para mejorar las relaciones con los clientes en sus hoteles. Esto fue también medido usando una escala tipo Likert con un rango de 1 (nada importante) a 7 (extremadamente importante). Las puntuaciones medias obtenidas por cada herramienta son reflejadas en el Gráfico 2.

Se puede observar cómo los sitios de revisión y las redes sociales fueron las herramientas usadas con más frecuencia (valores medios de 6,31 y 5,42,

respectivamente). Dichas herramientas fueron también las que reflejaron unos mayores valores de relevancia estratégica. Los hoteles han integrado estas herramientas en su actividad diaria para comunicarse con sus clientes, obtener conocimientos de ellos y establecer conversaciones valiosas. Herramientas tales como microblogs, plataformas para compartir videos y plataformas para compartir fotos fueron usadas más ocasionalmente y los blogs eran las plataformas usadas con menor frecuencia. Si se compara la frecuencia de uso de estas tres herramientas y su relevancia estratégica se encuentran diferencias interesantes. Los directores de hotel parecen reconocer que estas plataformas son importantes para manejar apropiadamente las relaciones con los clientes, pero su frecuencia de uso permanece aún en unos términos moderados. Finalmente, respecto a los microblogs, se puede observar cómo su relevancia estratégica es ligeramente mayor que

GRÁFICO 2
FRECUENCIA DE USO Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA
DEL USO DE HERRAMIENTAS SOCIAL MEDIA
(Escala tipo Likert)



FUENTE: Elaboración propia.

su frecuencia de uso. Analizando esta herramienta, es sorprendente observar cómo a pesar de su alto nivel de penetración (el 64,2 por 100 de los hoteles usaban Twitter en 2015) su frecuencia de uso era menor que el de otras herramientas (frecuencia media de uso 3,57).

Estos resultados reflejan cómo el uso de los medios sociales puede definirse como masivo, especialmente en empresas turísticas, como hoteles, donde los clientes están usando cada vez más internet como una herramienta esencial para expresar sus experiencias con empresas, y los consumidores toman sus decisiones potenciales de compra sobre la base de la información que encuentran en internet (Haro de Rosario *et al.*, 2013).

Los resultados también reflejan que los sitios de revisión como TripAdvisor tienen los niveles más altos de penetración en este sector. Es la herramienta usada más frecuentemente y la que refleja un más alto nivel de relevancia estratégica. El portal TripAdvisor comprende la

comunidad de viajes más grande del mundo, con comentarios de hoteles internacionales y recomendaciones generadas por usuarios que atraen más de 390.000.000 de visitantes únicos mensuales (TripAdvisor, 2016). El sistema proporciona comentarios independientes de viajeros y de otros miembros del sector turístico, configurándose una plataforma muy poderosa para reflejar y compartir experiencias de forma interactiva (Cabiddu *et al.*, 2014). Actualmente, el contenido generado por los usuarios es extremadamente estratégico y las quejas y los comentarios de los clientes han llegado a ser una fuerza clave en la toma de decisiones de los mismos, especialmente a la hora de seleccionar los hoteles. El daño potencial de un boca a boca negativo puede ser restringido si los hoteleros analizan el contenido y responden públicamente a los comentarios, llevando a cabo acciones correctivas (Jung *et al.*, 2013). Los hallazgos de esta investigación confirman que TripAdvisor y la gestión de su contenido

se ha convertido en una prioridad estratégica para los hoteles analizados.

Tras los sitios de revisión, las herramientas que reflejaron la frecuencia más alta de uso fueron redes sociales y microblogs. Estos resultados son coherentes con otros estudios realizados en el sector hotelero español (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013; Haro de Rosario *et al.*, 2013). La mayor presencia de los hoteles en Facebook y Twitter es fácil de comprender, ya que dichas plataformas aglutinan millones de usuarios y proporcionan una parte sustantiva de los comentarios *online* disponibles (Dijkmans *et al.*, 2015). El uso de plataformas para compartir videos y fotos como YouTube y Flickr fue también alto (más del 60 por 100 de los hoteles usaron esas plataformas), ya que estos sitios permiten una relación dinámica con los usuarios y una mayor interacción con ellos (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013). Finalmente, el uso reducido de los blogs puede ser explicado porque constituye una herramienta más estática, y su popularidad entre los clientes ha bajado respecto a otras plataformas sociales.

Impacto del uso de los medios sociales en el compromiso de clientes

Otro objetivo del artículo era analizar el impacto específico del uso de estas herramientas sobre el compromiso de los clientes. Para contrastar empíricamente este impacto se realizó un análisis de regresión lineal múltiple (Hair *et al.*, 2009). Para medir el compromiso de clientes se utilizó una escala de cinco ítems basada en estudios previos (Van Doorn *et al.*, 2010; Verleye *et al.*, 2014) que profundizaban en aspectos como: relevancia de comentarios y sugerencias de clientes; participación de clientes en las decisiones de *marketing*; recomendaciones de clientes; y relevancia estratégica del boca a boca. Un índice del compromiso de clientes fue calculado como la media de todos estos ítems y fue considerado como variable dependiente. Las frecuencias de uso de las seis herramientas mencionadas fueron introducidas como variables independientes. Dos variables de control (tamaño

del hotel y edad) fueron también incluidas en el modelo. El Cuadro 2 refleja la estadística descriptiva y las correlaciones de las variables.

La multicolinealidad fue analizada a través del cálculo del valor de tolerancia y del factor de inflación variable (VIF). Para todas las variables, los valores de tolerancia fueron adecuados y estaban muy por encima del punto de corte de 0,4 y los VIF estaban sustancialmente por debajo del punto de corte de 10, indicando que la multicolinealidad no era un problema. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson era cercano a 2, así que la autocorrelación no estaba presente en nuestros datos. Realizadas dichas comprobaciones, se estimó un análisis de regresión múltiple y se obtuvieron dos modelos estimados. En un primer paso, solo se incluyeron las variables de control (tamaño y edad de la empresa) como variables independientes. En el modelo 2, las frecuencias de uso de las diferentes herramientas de las redes sociales fueron introducidas (Cuadro 3).

Los resultados de la regresión muestran cómo el uso de tres de las seis herramientas de los medios sociales examinadas influyen directamente en el compromiso de clientes. Estas herramientas eran: redes sociales ($\beta=0,208$, $p<0,01$); plataformas para compartir videos ($\beta=0,174$, $p<0,05$) y sitios de revisión ($\beta=0,304$, $p<0,001$). Así, estas tres variables pueden ser consideradas potenciadores clave del compromiso de clientes. Sorprendentemente, blogs, microblogs y plataformas para compartir fotos no estaban directamente relacionados con el compromiso de los clientes. Los test F, sobre los cambios cuadrados de la R ajustada, fueron significativos, indicando que las variables añadidas sucesivamente en los modelos de regresión mejoraban significativamente la predicción para el compromiso de los clientes.

Los resultados obtenidos confirman estudios previos que indicaban que las herramientas de los medios sociales influyen sobre el compromiso de los clientes (Harrigan *et al.*, 2015). No obstante, en esta investigación se analiza el fenómeno de un modo

CUADRO 2
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y CORRELACIONES

| | Media | DT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------------------------------|-------|-------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 1 Tamaño de la empresa | 47,79 | 76,05 | | | | | | | | |
| 2 Edad de la empresa | 24,22 | 24,25 | 0,208** | | | | | | | |
| 3 Compromiso de los clientes | 5,39 | 1,20 | 0,193** | -0,064 | | | | | | |
| Frecuencia de uso de: | | | | | | | | | | |
| 4 Blogs | 2,50 | 1,89 | 0,166* | -0,005 | 0,182** | | | | | |
| 5 Microblogs | 3,57 | 2,38 | 0,136* | -0,043 | 0,240** | 0,501** | | | | |
| 6 Redes sociales | 5,42 | 1,81 | 0,207** | 0,015 | 0,328** | 0,401** | 0,547** | | | |
| 7 Sitios de intercambio videos | 3,19 | 1,99 | 0,232** | 0,007 | 0,299** | 0,478** | 0,473** | 0,489** | | |
| 8 Sitios de intercambio fotos | 3,11 | 2,10 | 0,202** | -0,067 | 0,213** | 0,538** | 0,481** | 0,455** | 0,677** | |
| 9 Sitios de revisión | 6,31 | 1,13 | 0,117 | -0,074 | 0,362** | 0,083 | 0,132 | 0,118 | 0,128 | 0,121 |

NOTAS: N=212; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ (bilateral).

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

| Variables | Modelo 1 | Modelo 2 |
|------------------------------------|----------|----------|
| Paso 1: Variables de control | | |
| Tamaño de la empresa | 0,216** | 0,101 |
| Edad de la empresa | -0,109 | -0,071 |
| Paso 2: Variables dependientes | | |
| Frecuencia de uso de: | | |
| Blogs | | 0,001 |
| Microblogs | | 0,021 |
| Redes sociales | | 0,208** |
| Sitios de intercambio videos | | 0,174* |
| Sitios de intercambio fotos | | -0,073 |
| Sitios de revisión | | 0,304*** |
| R ² | 0,049 | 0,244 |
| R ² ajustado | 0,040 | 0,214 |
| ΔR ² | 0,049*** | 0,174*** |
| F | 5,355** | 8,18*** |

NOTAS: Coeficientes de regresión son observados como valores β estandarizados; † $p < 0,10$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

FUENTE: Elaboración propia.

más detallado, analizando el impacto estratégico de las seis herramientas más relevantes de los medios sociales en el contexto de los hoteles. Los sitios de revisión eran la herramienta con mayor impacto en el compromiso de clientes. Estos resultados confirmaron estudios previos, sugiriendo que plataformas como TripAdvisor han llegado a ser esenciales para la reputación *online*, particularmente en el sector hotelero (Baka, 2016). Actualmente, los clientes son usuarios avanzados de internet y emplean estas plataformas para consultar los comentarios y opiniones de otros turistas, lo que les guiará para la toma de decisiones. Los directivos de hotel, conscientes de esta relevancia, están considerando cada vez más los comentarios en TripAdvisor, respondiendo personalmente a los comentarios, tanto positivos como negativos.

Similarmente, el uso de redes sociales resultó ser determinante en fomentar el compromiso de clientes. Como se comentó previamente, Facebook es la red social más usada a nivel global, y los hoteles están incrementando su uso para entender mejor a sus clientes y comunicarse con ellos de una forma directa. Baka (2016) indica que hoy en día los canales como Facebook han cambiado las prácticas de *marketing* y son usadas para ganar audiencia, campañas de comunicación, realizar ofertas y comunicar diferentes noticias. Facebook apoya las conversaciones profundas entre los usuarios ofreciendo diversas posibilidades, ya que permite por ejemplo hacer un seguimiento de las actitudes y preferencias de los consumidores, lo cual va a permitir la construcción de relaciones duraderas con ellos (Wu *et al.*, 2015). Los resultados son coherentes con los obtenidos por Dijkmans *et al.* (2015) y sugieren que las compañías están usando plataformas como Facebook para mejorar el compromiso de los clientes, lo que puede mejorar asimismo la reputación corporativa.

Respecto a las plataformas para compartir videos como YouTube, los hallazgos muestran que su uso puede ser considerado como determinante del compromiso de clientes. YouTube se centra en el uso de

videoclips publicados en línea por usuarios privados y corporativos, y aproximadamente más de 2.000 millones de clips son vistos diariamente (Mansson, 2011). En este sitio, los directores de hotel pueden subir videos que destacan las instalaciones o el paisaje y luego incorporar esos videos en sus sitios web oficiales (Baka, 2016). Así, YouTube es una plataforma muy dinámica, que ofrece múltiples posibilidades a los hoteles para potenciar el compromiso de clientes. Los directores de hotel pueden también animar a los clientes a subir sus propios videos, fomentando el sentimiento de «comunidad» y de marca.

Finalmente, los resultados del análisis realizado sugieren que el uso de microblogs, plataformas para compartir fotos y blogs parece no estar directamente relacionado con el compromiso de los clientes. Sorprendentemente, a pesar del incremento espectacular en el nivel de uso de Twitter (el 64,2 por 100 de los hoteles de la muestra estaban usándolo), los datos muestran que este uso no está teniendo un impacto real en la mejora del compromiso de clientes. Twitter posibilita rapidez y conversaciones breves, por lo cual algunos hoteles están usándolo exclusivamente como herramienta promocional (Jung *et al.*, 2013). Asimismo, es interesante señalar que los usuarios de Twitter, en comparación a Facebook, parecen tener otras características demográficas, por lo que los directores de hotel necesitan conocer estas diferencias y desarrollar estrategias diferenciadas, personalizando el contenido para generar valor a los miembros de esta red social (Jung *et al.*, 2013). Respecto a las plataformas para compartir fotos, como Flickr o Pinterest, es curioso cómo a pesar de tener características muy similares a YouTube (también permiten a los clientes proporcionar su *feedback* a través de comentarios o votos), su uso no impacta directamente en el compromiso de clientes. Sería interesante realizar estudios adicionales analizando la temática con más detalle en un futuro. Finalmente, los blogs representan una plataforma más estática, principalmente basada en contenido escrito y por ello parece ofrecer menos

oportunidades para lograr el compromiso de clientes que otras herramientas más dinámicas. Esta herramienta era la que mostraba los niveles más bajos de penetración en la muestra y la que presentaba una frecuencia de uso más baja, así que parece que el uso de blogs no es una prioridad estratégica para los hoteles examinados.

5. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras

En el entorno actual 2.0, las herramientas de los medios sociales han transformado el modo en que las empresas se relacionan con el mercado, abriendo un amplio rango de nuevas posibilidades. Los clientes están más conectados que nunca y están usando medios como Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, y sitios de revisión tales como TripAdvisor. El CRM tradicional ha evolucionado hacia estrategias de *Social CRM*, y las empresas han integrado dichas herramientas sociales en sus estrategias de *marketing* para implicar a los clientes en conversaciones abiertas y activas, construyendo vínculos emocionales con ellos. Sin embargo, también hay mucho escepticismo sobre la eficacia de dichas herramientas porque la relación directa entre su uso y la creación de valor real no ha sido demostrada claramente. En consecuencia, su uso estratégico implica un enorme desafío para las empresas, y se necesita investigación adicional que guíe a las mismas en su implementación.

El presente estudio se ha centrado en explorar el uso de herramientas de los medios sociales en el sector hotelero español, realizando un análisis longitudinal, y examinando también cómo el uso de estas herramientas puede crear valor para dichas empresas, fomentando el compromiso de clientes. El tema fue cuantitativamente examinado, realizando un análisis de regresión lineal múltiple basado en una muestra compuesta por 212 hoteles españoles.

Respecto al uso de estas herramientas, los resultados obtenidos muestran que las más relevantes y más

usadas entre los hoteles examinados eran los sitios de revisión y las redes sociales. Los hoteleros activamente consultan comentarios y sugerencias en TripAdvisor y gestionan una activa presencia en las redes sociales como Facebook. Ambas herramientas fueron también las que mostraban una mayor frecuencia de uso, y los hoteles reconocieron usarlas para construir continuamente relaciones de reputación y fortalecer las relaciones con los clientes. También se ha estudiado el fenómeno de modo longitudinal (con datos de 2011) y se ha observado un incremento exponencial en el uso de las seis herramientas analizadas: blogs, microblogs, redes sociales, plataformas para compartir videos, plataformas para compartir fotos, y sitios de revisión. El incremento en el nivel de uso de todas estas herramientas ha sido estadísticamente significativo en el período analizado, por lo que los resultados parecen indicar que el sector hotelero puede ser considerado como tecnológicamente avanzado, y que ha incorporado progresivamente el uso de los medios sociales en sus estrategias de negocio.

Considerando que el tema del compromiso de clientes ha ganado atención en la literatura actual, y asumiendo que puede ser empleado como un antecedente de la creación de valor con el uso de las herramientas de los medios sociales, este trabajo ha explorado el tema de forma empírica. Los resultados de la regresión muestran que tres de estas herramientas aparecen como impulsoras clave del compromiso de clientes (sitios de revisión, redes sociales y plataformas para compartir videos). A través de monitorizar el *feedback* de los clientes, gestionar sus quejas e impulsar el boca a boca con esas herramientas los directores de hotel pueden realizar acciones proactivas que respondan a los requisitos de los clientes y faciliten interacciones entre los mismos, cocreando valor e incrementando la lealtad a la marca. Los resultados sugieren que estas herramientas están reinventando las relaciones con los clientes y pueden ser consideradas un elemento clave para lograr un mayor compromiso de éstos, confirmando los hallazgos de investigaciones previas que

destacaban sus propiedades para mejorar las relaciones entre empresa y clientes (Harrigan *et al.*, 2015).

Este estudio tiene asimismo implicaciones interesantes para investigadores y para profesionales. En primer lugar, supone una aproximación empírica inicial al impacto específico del uso de las diferentes herramientas sociales sobre el compromiso de los clientes. Adicionalmente, dado que el uso de plataformas *Social Media* es un tema de relevancia práctica hoy en día, los resultados proporcionan implicaciones útiles para los directores, ya que muestran no solamente cuáles son las herramientas de las redes sociales más empleadas, sino también cuáles son las que ejercen un mayor impacto en las relaciones con los clientes, fomentando su compromiso. Basado en estas evidencias, los directores pueden reajustar sus estrategias con los medios sociales, promocionando el uso de las herramientas más efectivas. Asimismo, deben identificar las herramientas específicas que sus clientes están usando, y tratar de sumergirse en dichas plataformas, escuchando y participando para identificar las tendencias del mercado, medir los sentimientos del cliente y ser capaces de resolver los problemas de los mismos. Considerando que el impacto de estas actividades en los hoteles ha recibido escasa atención (Dijkmans *et al.*, 2015), esta investigación pretende mejorar la comprensión empírica del fenómeno.

Este estudio tiene varias limitaciones. Primero, usa datos proporcionados por un informante clave por hotel (el director general), lo cual podría implicar un cierto grado de subjetividad. Segundo, el estudio empírico se ha centrado específicamente en el sector hotelero, y el tamaño de la muestra es limitado, por lo que los resultados obtenidos pueden no ser enteramente generalizables a otros sectores de actividad o a otros países. Tercero, respecto al análisis de regresión realizado, aunque el modelo propuesto explica una porción de la varianza del compromiso de clientes significativa (24,4 por 100), puede haber otros factores externos y variables organizativas que necesiten ser considerados para explicar mejor el tema.

Respecto a las líneas de investigación futuras, y considerando que la investigación en medios sociales en hoteles se encuentra aún en una etapa inicial, este estudio puede ser extendido en varias direcciones: primeramente, podría ser interesante examinar el fenómeno del uso de herramientas *Social Media* teniendo en cuenta no solo la perspectiva de los directores, sino también la opinión de otros agentes implicados, como empleados y clientes. Igualmente, parece necesario incluir en el análisis otras variables que pueden ser consideradas también antecedentes del compromiso de los clientes y que los hoteles necesitan tener en cuenta cuidadosamente cuando se usan herramientas sociales, como el compromiso organizativo, el liderazgo, la formación de los empleados y la motivación para usarlas. Sería interesante examinar los desafíos estratégicos que el uso de redes sociales conlleva: cómo integrar el uso de estas herramientas para lograr su máximo potencial y cómo llevar a cabo los cambios organizativos y culturales necesarios para lograr el éxito y los resultados deseados. Finalmente, una línea futura sería examinar no solo el impacto de las herramientas de *Social Media* en el compromiso de clientes, sino también el impacto de dicho compromiso sobre el rendimiento de los hoteles, examinando si su uso ayuda a crear valor en términos de aumento en rentabilidad o ROI (*return on investment*).

Referencias bibliográficas

- [1] ALEXA (2015). The *Top 500 Sites on the Web*. Recuperado el 28 de octubre de 2015 de: <http://www.alexa.com/topsites>
- [2] ARAL, S.; DELLAROCAS, C. y GODES, D. (2013). «Introduction to the Special Issue—Social Media and Business Transformation: A Framework for Research». *Information Systems Research*, vol. 24, nº 1, pp. 3-13.
- [3] BAKA, V. (2016). «The Becoming of User-generated Reviews: Looking at the Past to Understand the Future of Managing Reputation in the Travel Sector». *Tourism Management*, vol. 53, pp. 148-162.
- [4] BERTHON, P. R.; PITT, L. F.; PLANGGER, K. y SHAPIRO, D. (2012). «Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for

International Marketing Strategy». *Business Horizons*, vol. 55, pp. 261-271.

[5] BURSON-MARSTELLER (2012). *Global Social Media Check-up 2012*. New York: Burson-Marsteller. Recuperado el 28 de octubre de 2015 de: <http://www.burson-marsteller.com/social/PressRelease.aspx>.

[6] CABIDDU, F.; DE CARLO, M. y PICCOLI, G. (2014). «Social Media Affordances: Enabling Customer Engagement». *Annals of Tourism Research*, vol. 48, pp. 175-192.

[7] CHAN, N. L. y GUILLET, B. D. (2011). «Investigation of Social Media Marketing: How does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?» *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 28, nº 4, pp. 345-368.

[8] DIJKMANS, C.; KERKHOF, P. y BEUKEBOOM, C.J. (2015). «A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation». *Tourism Management*, vol. 47, pp. 58-67.

[9] ESCOBAR-RODRÍGUEZ, T. y CARVAJAL-TRUJILLO, E. (2013). «An Evaluation of Spanish Hotel Websites: Informational vs. Relational Strategies». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 33, pp. 228-239.

[10] FACEBOOK (2016). *Facebook 2015 Annual Report*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016 de: <http://www.annual-reports.com/>

[11] GARRIDO-MORENO, A. y LOCKETT, N. (2014). «Customer Relationship Management and Social Media Use: in Search of Success». En KHOSROW-POUR, M. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, tercera edición, pp. 1.406-1.414. IGI Global: USA.

[12] GIANNAKIS-BOMPOLIS, C. y BOUTSOUKI, C. (2014). «Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 148, pp. 67-78.

[13] HAIR, J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

[14] HANSEN, D. L.; SHNEIDERMAN, B. y SMITH, M. A. (2011). *Analysing Social Media Networks with NodeXL: Insights from a Connected World*. Burlington: Morgan Kaufmann.

[15] HARO DE ROSARIO, A.; GÁLVEZ-RODRÍGUEZ, M. M. y CABA-PÉREZ, M.C. (2013). «Development of Social Media and Web 2.0 in the Top Hotel Chains». *Tourism & Management Studies*, vol. 9, nº 1, pp. 13-19.

[16] HARRIGAN, P.; SOUTAR, G.; CHOUDHURY, M. M. y LOWE, M. (2015). «Modelling CRM in a Social Media Age». *Australasian Marketing Journal*, vol. 23, nº 1, pp. 27-37.

[17] HENNIG-THURAU, T.; MALTHOUSE, E.C.; FRIEGE, C.; GENSLER, S.; LOBSCHAT, L.; RANGASWAMY, A. y SKIERA, B. (2010). «The Impact of New Media on Customer Relationships». *Journal of Service Research*, vol. 13, nº 3, pp. 311-330.

[18] IABD Spain (2014). *V Estudio anual de Redes Sociales*. Recuperado el 21 de julio de 2014 de: <http://www.iabspain.net/redes-sociales/>.

[19] JUNG, T.H.; INESON, E.M. y GREEN, E. (2013). «Online Social Networking: Relationship Marketing in UK Hotels». *Journal of Marketing Management*, vol. 29, pp. 3-4.

[20] KAPLAN, A. M. y HAENLEIN, M. (2010). «Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media». *Business Horizons*, vol. 53, nº 1, pp. 59-68.

[21] KIETZMANN, J.H.; HERMKENS, K.; MCCARTHY, I.P. y SILVESTRE, B.S. (2011). «Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media». *Business Horizons*, vol. 54, pp. 241-251.

[22] LEUNG, D.; LAW, R.; VAN HOOFF, H. y BUHALIS, D. (2013). «Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 30, nº 1-2, pp. 3-22.

[23] LUO, X.; ZHANG, J. y DUAN, W. (2013). «Social Media and Firm Equity Value». *Information Systems Research*, vol. 24, nº 1, pp. 146-163.

[24] MANSSON, M. (2011). «Mediatized Tourism». *Annals of Tourism Research*, vol. 38, nº 4, pp. 1634-1652.

[25] MUNAR, A. M. y JACOBSEN, J. K. S. (2014). «Motivations for Sharing Tourism Experiences Through Social Media». *Tourism Management*, vol. 43, pp. 46-54.

[26] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2008). *Tourism Highlights*. 2008 Edition. Recuperado 13 octubre 2010 de: http://www.unwto.org/index_s.php

[27] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2016. Recuperado 18 de enero de 2017 de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

[28] ORFILA-SINTES, F. y MATTSSON, J. (2009). «Innovation Behavior in the Hotel Industry». *Omega*, vol. 37, pp. 380-394.

[29] RISHIKA, R.; KUMAR, A.; JANAKIRAMAN, R. y BEZAWADA, R. (2013). «The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation». *Information Systems Research*, vol. 24, nº 1, pp. 108-127.

[30] SASHI, C.M. (2012). «Customer Engagement, Buyer-seller Relationships, and Social Media». *Management Decision*, vol. 50, nº 2, pp. 253-272.

[31] SIGALA, M. (2011). «eCRM 2.0 Applications and Trends: The Use and Perceptions of Greek Tourism Firms of Social Networks and Intelligence». *Computers in Human Behavior*, vol. 27, pp. 655-661.

[32] SMITH, P.R. y ZOOK, Z. (2011). *Marketing Communications*. London: Kogan Page Publishers.

[33] TRIPADVISOR (2016). *Acerca de TripAdvisor* (Q1, 2014). Recuperado el 27 de diciembre de 2016 de: <http://www.tripadvisor.es>

[34] VAN DOORN, J.; LEMON, K.N.; MITTAL, V.; NAß, S.; PICK, D.; PIRNER, P. y VERHOEF, P.C. (2010). «Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions». *Journal of Service Research*, vol. 13, nº 3, pp. 253-266.

[35] VERHOEF, P.C.; REINARTZ, W. y KRAFFT, M. (2010). «Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management». *Journal of Service Research*, vol. 13, nº 3, pp. 247-252.

[36] VERLEYE, K.; GEMMEL, P. y RANGARAJAN, D. (2014). «Managing Engagement Behaviors in a Network of Customers and Stakeholders: Evidence from the Nursing

Home Sector». *Journal of Service Research*, vol. 17, nº 1, pp. 68-84.

[37] WESTPHAL, J.D. y FREDICKSON, J.W. (2001). «Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 12, pp. 1113–1137.

[38] WU, H.; WANG, F.; CHEN, Y. y ZHA, S. (2015). «An Exploratory Investigation of Social Media Adoption by Small Businesses». *Information Technology and Management*, DOI 10.1007/s10799-015-0243-3.

TÍTULOS PUBLICADOS EN 2016

