



Efecto de las estrategias *online* en las
empresas hoteleras y en el mercado.
El rol de las características personales
de los consumidores en el contexto de la
COVID-19

Tesis Doctoral

Francisco Peco Torres

Directoras:

Dra. D^a. Ana Isabel Polo Peña

Dra. D^a. Dolores María Frías Jamilena



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Programa de Doctorado en Ciencias
Económicas y Empresariales

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales

Autor: Francisco Peco Torres

ISBN: 978-84-1117-071-0

URI: <http://hdl.handle.net/10481/71166>

Efecto de las estrategias *online* en las
empresas hoteleras y en el mercado.

El rol de las características personales de los
consumidores en el contexto de la COVID-19

Tesis Doctoral

Francisco Peco Torres

Directoras:

Dra. D^a. Ana Isabel Polo Peña

Dra. D^a. Dolores María Frías Jamilena

Programa de Doctorado en Ciencias
Económicas y Empresariales

FINANCIACIÓN

Esta tesis doctoral ha sido realizada gracias a la financiación de:

- **Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través de las ayudas para la formación del profesorado universitario (FPU). Referencia de la ayuda: FPU15/07264.**
- **Ministerio de Ciencia e Innovación. Proyecto de investigación con referencia PID2019-110941RB-I00, titulado “Marketing conversacional aplicado a sistemas automatizados de servicio basados en inteligencia artificial en el sector del hospedaje”.**

AGRADECIMIENTOS

Todo cuanto hay escrito en esta tesis doctoral tiene un poco de mucha gente. Soy muy afortunado por haber pasado estos cuatro años y medio acompañado de personas maravillosas que me han hecho la vida muy fácil.

Gracias a mis directoras, Ana y Lola. Gracias por todo el tiempo que me habéis dedicado, gracias por vuestra orientación, gracias por vuestra ayuda. He tenido la suerte de dar con dos directoras excepcionales que han hecho que en todo momento me sintiera arropado. Sin vosotras no estaría aquí.

Gracias al Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Desde que llegué me sentí como uno más. Formar parte de un departamento lleno de brillantes docentes e investigadores es todo un privilegio. En especial, me gustaría dar las gracias a Miguel Ángel y Alberto por haberme dado ese empujón necesario en momentos clave de la tesis.

A Luis Doña y Diego. Qué decir de vosotros. Entramos juntos en el B-310 en aquel lejano noviembre de 2016. Gracias a vosotros recordaré con cariño las tediosas primeras etapas de la tesis. Fuisteis, desde el principio, un ejemplo a seguir. También a todos los amigos y amigas con los que he compartido el B-310: Rocío, Luis Casado, Beñat, Álvaro, Elena y Bea. De todos he aprendido algo y a todos espero haberos dejado algo.

A los colegas de la School of Sport and Service Management de la Universidad de Brighton. Siempre estaré profundamente agradecido de haber hecho la estancia en una universidad tan acogedora y cercana con el de fuera. En especial me gustaría agradecer a Adam su confianza en mí y el tiempo dedicado y a Arthur, por todos los momentos que pasamos en esos tres meses, casi siempre con un balón presente.

A mi pandilla de Ciudad Real, las Miñas (antes llamadas Coles) Lombardas. Gracias a vosotros tengo la sensación de que nunca me he ido de La Mancha. Cada vez que cruzo al “norte” y os cuento mis andanzas y, a veces, mis penas, estáis ahí para escucharme con una cerveza en la mano. Sois imprescindibles.

A todos mis amigos y amigas “de Granada” con los que he compartido estos años, tanto la “Best people in Granada” como los “Retales del Máster”. Habéis ayudado a

que todo esto sea posible y habéis hecho que sea mejor. En estos grupitos no puedo evitar citar a Chechu, que me ha soportado como compañero en la carrera, el máster y diversos pisos. Y eso tiene mérito, mucho mérito.

A mis padres. No hay palabras para agradeceros todo lo que habéis hecho por mí en estos cerca de 30 años. Creo que es imposible tener unos padres mejores. Siempre habéis estado ahí cuando lo he necesitado. Siempre me habéis comprendido. Siempre me habéis ayudado. Soy la persona más afortunada del mundo por teneros.

A mi hermana. Cuando acabé el TFM te puse en los agradecimientos diciendo que, aunque estuvieras lejos, siempre estarías cerca. Ahora te tengo aquí, a cinco minutos de mi casa y no sabes lo feliz que eso me hace. Aunque no te lo diga, gracias por estar aquí. Significa mucho para mí tenerte tan cerca.

A mis abuelos. Allá donde estéis quiero pensar que estaréis orgullosos de vuestro nieto. Abuelo, no soy catedrático como decías, pero este es un primer paso. No sabes cuánto te echo de menos.

A Alba. Eres la que siempre ha estado, la que nunca ha fallado. La que ha soportado mis crisis y mis berrinches. Eres la persona con la que he compartido y quiero compartir todo. Y también a toda tu familia, que ya es la mía, y ha hecho que nunca me haya sentido forastero en Granada.

De corazón, gracias.

“Sobre la marcha”

Sebastián Juan Torres Aparicio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. Introducción	19
1. Panorama actual del sector hotelero	21
2. Justificación y objetivos de investigación.....	25
2.1. Estrategias de marketing empleadas por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i>	25
2.2. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor asociado a la COVID-19	31
2.3. Objetivos de investigación	35
3. Estructura de la tesis doctoral	37
CAPÍTULO 2. Estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i> y los efectos en su desempeño. Variables antecedentes y moderadora	41
1. Las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i> y la medición de su eficacia	43
1.1. El <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	43
1.2. El <i>revenue management</i>	48
1.3. La gestión estratégica de la reputación online	51
1.4. La medición de la eficacia de las estrategias de marketing	53
2. Efectos de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i> en los resultados económico-financieros	55
2.1. Efectos de la implementación conjunta de <i>revenue management</i> y CRM en los resultados económico-financieros	55
2.2. La orientación al mercado como antecedente de la implementación conjunta de <i>revenue management</i> y CRM	58
3. Efectos de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i> en los resultados de mercado. El capital de marca	67
3.1 Efectos de la gestión estratégica de la reputación <i>online</i> y el CRM en el capital de marca	67
3.1.1. <i>Efecto de la gestión estratégica de la reputación online en el capital de marca</i>	68

3.1.2. Efecto del CRM en el capital de marca	69
3.2 El CRM como antecedente de la gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	70
3.3. El rol moderador del uso de las herramientas <i>online</i> en el efecto de la gestión estratégica de la reputación <i>online</i> y el CRM sobre el capital de marca ..	71
4. Efectos de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i> en los resultados de mercado. La reputación <i>online</i>	73
4.1. La reputación <i>online</i> como ventaja competitiva para las empresas hoteleras	73
4.2. Antecedentes de la reputación <i>online</i>	77
4.2.1. El valor entregado al mercado por la empresa y su efecto en la reputación <i>online</i>	80
4.2.2. La gestión estratégica de la reputación <i>online</i> y el revenue management para mejorar el valor entregado al mercado por la empresa .	82
CAPÍTULO 3. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19	87
1. La importancia de las características personales en el proceso de decisión del consumidor en condiciones de incertidumbre	89
2. El riesgo percibido y la seguridad percibida del consumidor como antecedentes de la intención de volver a consumir servicios hoteleros	91
3. La contribución de la resiliencia a la adaptación al riesgo generado por la COVID-19	95
4. El rol de la autoeficacia en la gestión de información para aumentar la seguridad percibida por el turista en el contexto de la COVID-19	103
CAPÍTULO 4. Metodología de la investigación	113
1. Ámbito de estudio	115
2. Diseño de los trabajos de campo y recogida de datos	116
2.1. Estudio cualitativo	117
2.2. Estudio cuantitativo 1. Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España	122
2.3. Estudio cuantitativo 2. Consumidores de servicios hoteleros en cadenas hoteleras	126
3. Cuestionarios e instrumentos de medida utilizados	130

3.1. Estudio cuantitativo 1. Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España	130
3.2. Estudio cuantitativo 2. Consumidores de servicios hoteleros en cadenas hoteleras	135
CAPÍTULO 5. Resultados de la investigación	139
1. Modelos de investigación propuestos	141
1.1. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno <i>online</i> sobre los resultados económicos-financieros (modelo de investigación propuesto 1)	141
1.2. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno <i>online</i> sobre el capital de marca (modelo de investigación propuesto 2)	142
1.3. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno <i>online</i> sobre la reputación <i>online</i> (modelo de investigación propuesto 3)	143
1.4. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19 (modelo de investigación propuesto 4)	144
2. Justificación de las técnicas de análisis de datos empleadas	145
3. Evaluación del ajuste de los modelos, adecuación de las escalas de medida y contraste de hipótesis	147
3.1. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno <i>online</i> sobre los resultados económicos-financieros (modelo de investigación propuesto 1)	147
3.1.1. <i>Ajuste del modelo</i>	148
3.1.2. <i>Evaluación del modelo de medida</i>	149
3.1.3 <i>Contraste de hipótesis</i>	151
3.2. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno <i>online</i> sobre el capital de marca (modelo de investigación propuesto 2).....	153
3.2.1. <i>Ajuste del modelo</i>	153
3.2.2. <i>Evaluación del modelo de medida</i>	154
3.2.3 <i>Contraste de hipótesis</i>	155
3.3. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno <i>online</i> sobre la reputación <i>online</i> (modelo de investigación propuesto 3)	159
3.3.1. <i>Ajuste global del modelo</i>	159

3.3.2. <i>Evaluación del modelo de medida</i>	160
3.3.3. <i>Contraste de hipótesis</i>	161
3.4. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19 (modelo de investigación propuesto 4)	163
3.4.1. <i>Ajuste global del modelo</i>	163
3.4.2. <i>Evaluación del modelo de medida</i>	164
3.4.3. <i>Contraste de hipótesis</i>	166
CHAPTER 6. Conclusions, discussion of the results, business implications, limitations and future research directions	171
1. Conclusions of the theoretical review	173
1.1. Conclusions derived from Chapter 2: “Marketing strategies carried out by hotel firms in the online environment and their effects on hotel performance. Antecedent and moderator variables”	173
1.2. Conclusions derived from Chapter 3: “Key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19”	178
2. Discussion of the results and theoretical contributions.....	181
2.1. Discussion of the results and theoretical contributions on the effects of marketing strategies in the online environment on economic–financial results (proposed research model 1)	182
2.2. Discussion of the results and theoretical contributions on the effects of marketing strategies in the online environment on brand equity (proposed research model 2)	184
2.3. Discussion of the results and theoretical contributions on the effects of marketing strategies in the online environment on online reputation (proposed research model 3)	187
2.4. Discussion of the results and theoretical contributions on the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19 (proposed research model 4)	189
3. Practical implications	193
3.1. Practical implications on the effects of marketing strategies in the online environment on economic–financial results (proposed research model 1)	193
3.2. Practical implications on the effects of marketing strategies in the online environment on brand equity (proposed research model 2)	195

3.3. Practical implications on the effects of marketing strategies in the online environment on online reputation (proposed research model 3)	196
3.4. Practical implications on the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19 (proposed research model 4)	197
4. General conclusions of the doctoral thesis	202
4.1. Conclusions regarding the strategies implemented by hotel firms and their effects on business performance	202
4.2. Conclusions regarding the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19.....	203
5. Limitations and future research directions	204
5.1. Limitations	204
5.1. Future research directions	205
Abstract	207
Referencias bibliográficas	229
Anexos	299
Anexo 1. Guion de las entrevistas en profundidad	301
Anexo 2. Cadenas hoteleras con presencia en España identificadas	304
Anexo 3. Correo electrónico enviado los responsables de marketing <i>online</i> de los hoteles	316
Anexo 4. Cuestionario del estudio cuantitativo 1	317
Anexo 5. Estadísticos descriptivos de las variables del estudio cuantitativo 1	320
Anexo 6. Cuestionario del estudio cuantitativo 2	321
Anexo 7. Estadísticos descriptivos de las variables del estudio cuantitativo 2	324

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Trabajos en el sector servicios sobre CRM en los medios <i>online</i>	45
Tabla 2.2. Argumentos que defienden la perspectiva estratégica <i>revenue management</i> a través de los medios <i>online</i>	50
Tabla 2.3. Clasificación de los estudios sobre gestión estratégica de la reputación <i>online</i> en el ámbito turístico	52
Tabla 2.4. Estudios que abordan la implementación conjunta de <i>revenue management</i> y CRM	56
Tabla 2.5. Estudios que relacionan la orientación al mercado con el desempeño de las empresas en el ámbito turístico	60
Tabla 2.6. Estudios sobre la orientación al mercado a través de los medios <i>online</i> en las empresas de servicios	62
Tabla 2.7. Trabajos que recogen los efectos de la reputación <i>online</i> en el ámbito turístico	75
Tabla 2.8. Principales antecedentes de la reputación <i>online</i> en el ámbito turístico	78
Tabla 3.1. Estudios empíricos sobre los efectos de la resiliencia del individuo	96
Tabla 3.2. Estudios empíricos sobre los efectos de la resiliencia del individuo en el contexto de la COVID-19	101
Tabla 3.3. Modelos de procesamiento de información sobre riesgos que incluyen la variable de autoeficacia en la gestión de información	107
Tabla 4.1. Ficha técnica del estudio cualitativo	119
Tabla 4.2. Ficha técnica del estudio cuantitativo 1	123
Tabla 4.3. Características de la muestra obtenida en el estudio cuantitativo 1	125
Tabla 4.4. Ficha técnica del estudio cuantitativo 2	127
Tabla 4.5. Características de la muestra obtenida en el estudio cuantitativo 2	128
Tabla 4.6. Resumen de las variables utilizadas en la tesis doctoral	138
Tabla 5.1. Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto1.....	148
Tabla 5.2. Indicadores de ajuste incremental del modelo de investigación propuesto 1	148
Tabla 5.3. Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 1	150

Tabla 5.4. Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 1 (validez discriminante)	151
Tabla 5.5. Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 2	154
Tabla 5.6. Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 2	155
Tabla 5.7. Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 2 (validez discriminante)	155
Tabla 5.8. Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 3.....	159
Tabla 5.9. Indicadores de ajuste incremental del modelo de investigación propuesto.....	159
Tabla 5.10. Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 3	160
Tabla 5.11. Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 3 (validez discriminante)	161
Tabla 5.12. Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 4	164
Tabla 5.13. Indicadores de ajuste incremental del modelo de investigación propuesto 4	164
Tabla 5.14. Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 4	165
Tabla 5.15. Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 4 (validez discriminante)	166
Tabla 5.16. Resumen de los resultados de las hipótesis de la tesis	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Comparativa de la ocupación hotelera, RevPar y precio medio diario por región mundial abril de 2019-abril de 2020	24
Figura 1.2. Variables contempladas con respecto a las estrategias de marketing empleadas por las empresas hoteleras en el entorno <i>online</i>	30
Figura 1.3. Variables contempladas con respecto al proceso de decisión del consumidor asociado a la COVID-19	35
Figura 2.1. Modelo de investigación propuesto 1	67
Figura 2.2. Modelo de investigación propuesto 2	73
Figura 2.3. Modelo de investigación propuesto 3	85
Figura 3.1. La información como estrategia para aumentar la seguridad percibida por el turista en el contexto de la COVID-19	106
Figura 3.2. Modelo de investigación propuesto 4	111
Figura 4.1. Metodología para obtener los datos del estudio cuantitativo 1	124
Figura 5.1. Modelo de investigación propuesto 1	142
Figura 5.2. Modelo de investigación propuesto 2	143
Figura 5.3. Modelo de investigación propuesto 3	144
Figura 5.4. Modelo de investigación propuesto 4	145
Figura 5.5. Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 1	153
Figura 5.6. Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 2 (Parte 1)	156
Figura 5.7. Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 2 (Parte 2)	158
Figura 5.8. Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 3	163
Figura 5.9. Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 4	168
Figure A.1. Proposed research model 1	211
Figure A.2. Proposed research model 2	213
Figure A.3. Proposed research model 3	214
Figure A.4. Proposed research model 4	217
Figure A.5. Hypothesis testing: Proposed research model 1	220

Figure A.6. Hypothesis testing: Proposed research model 2 (Part 1)	221
Figure A.7. Hypothesis testing: Proposed research model 2 (Part 2, multigroup analysis)	222
Figure A.8. Hypothesis testing: Proposed research model 3	223
Figure A.9. Hypothesis testing: Proposed research model 4	224



CAPÍTULO 1

Introducción

1. Panorama actual del sector hotelero

La industria turística es uno de los principales motores de la economía mundial, a la que contribuye con 1,5 billones de dólares estadounidenses (UNWTO, 2020). Esta cantidad supone más de un 10,4% del producto interior bruto (PIB) mundial, además de uno de cada diez empleos creados en el planeta (Europapress, 2019). Dentro de la industria turística destaca especialmente el sector hotelero, que proporciona beneficios económicos y sociales mediante la creación de puestos de trabajo y su contribución a la economía local y global (Suárez-Cebador et al., 2018).

Si nos centramos en España, el peso del sector turístico es aún mayor, puesto que, según los últimos datos disponibles anteriores a la pandemia de la COVID-19, representa el 14,4% del PIB y un 12,9% del empleo (INE, 2020). Dentro del sector turístico, el sector hotelero es un importante pilar económico en España, donde hay cerca de 15.000 establecimientos hoteleros que emplean a una parte destacada de la población activa española (Statista, 2021). La importancia del sector se refleja en que entre 2013 y 2019 se estima que se invirtieron cerca de 5.000 millones de euros en reformas hoteleras y construcción de hoteles en España (Deloitte, 2020), contribuyendo así a que el sector hotelero español sea reconocido por su productividad y capacidad de adaptación e innovación para dar respuesta a los desafíos que se plantean (Tzeremes y Tzeremes, 2021).

El sector hotelero es un sector que, al igual que otros, se ha visto fuertemente afectado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Las TIC cambiaron radicalmente la estructura de muchos sectores, trayendo consigo nuevas reglas y roles (Raguseo et al., 2017). Así, a medida que la tecnología ha ido transformando nuestra sociedad, hemos sido testigos de cómo los medios *online* han rediseñado el sector hotelero en los últimos años (Law et al., 2020). La vertiginosa evolución de los medios *online* ha cambiado el paisaje del sector, influyendo tanto en el comportamiento del consumidor como en los modelos de negocio (Angeloni y Rossi, 2021). De forma más concreta, el desarrollo de los medios *online* ha modificado la estructura competitiva del sector hotelero debido a dos aspectos fundamentales:

- La aparición de las agencias de viaje *online* (OTA, por sus siglas en inglés), que han reemplazado a las agencias de viaje tradicionales y gestionan la mayoría de las reservas de hoteles hechas *online* (Raguseo et al., 2017). Puesto que los hoteles dependen en gran medida de las OTA para aumentar su tasa de ocupación, estos han intensificado su presencia *online* para tatar de aumentar sus ventas directas y reducir su dependencia de las OTA (Huang Yin et al., 2019). Si bien en los últimos tiempos las reservas directas han recortado terreno gracias al esfuerzo realizado por los hoteles, Booking.com, que es la principal OTA, es el canal de reservas de hoteles más importante a nivel mundial, por encima de las reservas directas a través de las páginas web de los hoteles (Hosteltur, 2021).
- El desarrollo de la economía colaborativa, que en el ámbito del hospedaje se manifiesta en los alojamientos *peer to peer* (P2P, por sus siglas en inglés), cuyo principal exponente es Airbnb (Amaro et al., 2019). Con el rápido desarrollo de este tipo de alojamientos, los hoteles tradicionales se enfrentan a grandes desafíos para mantener e incrementar su eficiencia (Zhang et al., 2020a), ya que la literatura destaca que su aparición ha tenido un efecto negativo en los ingresos de los hoteles (Dogru et al., 2021).

También se ha de considerar que el el sector hotelero es especialmente vulnerable ante amenazas de catástrofes inesperadas como epidemias, desastres naturales y ataques terroristas (Jiang y Wen, 2020). De hecho, las investigaciones realizadas sobre cómo afectan estas catástrofes al sector hotelero han demostrado que este tipo de eventos reducen de manera drástica los ingresos de los hoteles (Napierała et al., 2020).

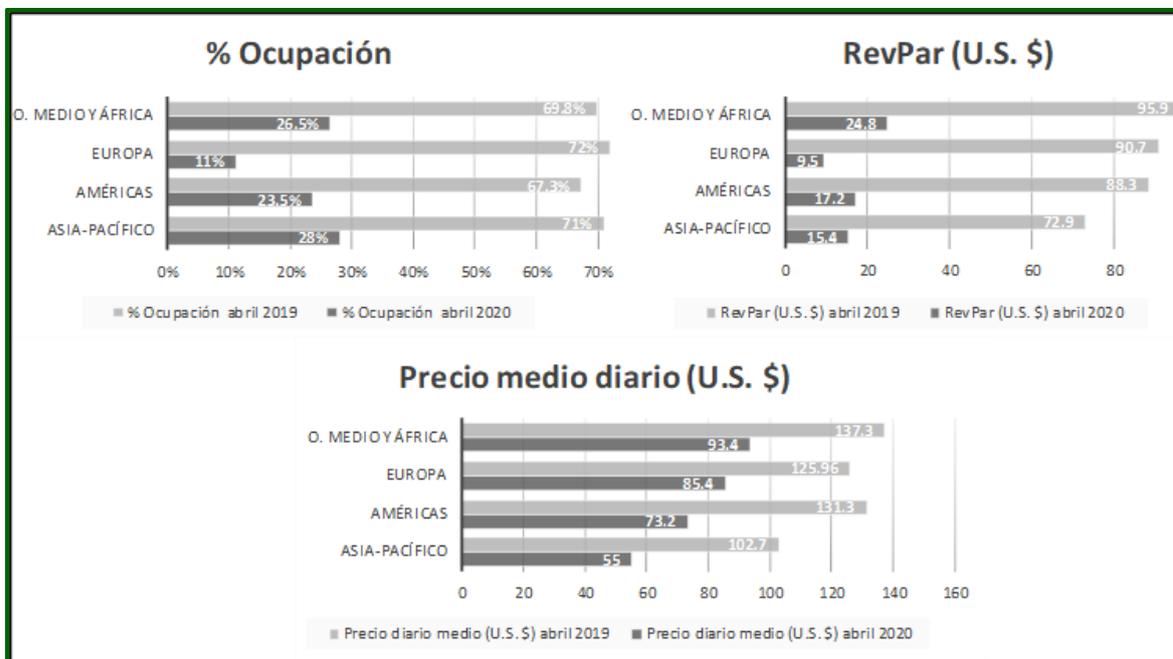
Debido a lo anterior, además de los cambios que han supuesto los medios *online* para el sector hay que tener en cuenta la situación del sector derivada de la epidemia de la COVID-19. La COVID-19, que fue declarada pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 12 de marzo de 2020, supone una crisis sin precedentes que ha tenido impactos significativos en los sistemas económicos, políticos y socio-culturales a nivel mundial (Sigala, 2020). Uno de los sectores más afectados por ella es el hotelero (Hall et al., 2021). La posibilidad de disfrutar de servicios hoteleros se ha interrumpido de una forma solo comparable a las guerras

mundiales del siglo XX (Baum y Hai, 2020), puesto que la conexión entre los servicios turísticos y el riesgo de transmisión de la enfermedad ha forzado a los gobiernos a restringir e incluso prohibir los viajes (Yang et al., 2020). De hecho, es la primera vez que una crisis de salud se ha convertido en global, afectando a todos los países del mundo en todas las facetas de la industria turística (The New York Times, 2020). Como consecuencia, la industria hotelera mundial se está enfrentando a una situación en la que muchos hoteles se están viendo obligados a cerrar, bien temporalmente por imperativo legal o bien definitivamente debido a las consecuencias económicas de la pandemia (Wen et al., 2021a).

En la Figura 1.1 se puede ver una comparativa entre distintos indicadores hoteleros (ocupación, ingresos por habitación disponible [RevPar] y precio diario medio) entre el mes de abril de 2020 (primer mes completo desde que la OMS determinó que la COVID-19 es una pandemia) y el mismo mes de 2019 a nivel internacional. Estos indicadores muestran que la crisis de la COVID-19 está provocando y continuará provocando distorsiones y unas caídas sin precedentes en la industria hotelera mundial (Nicola et al., 2020), debido tanto a las restricciones de los gobiernos como a la reticencia de los consumidores a visitar los establecimientos hoteleros (Wen et al., 2021a).

Por otra parte, si tomamos el año 2020 en su conjunto, se puede observar que casi todos los indicadores de desempeño de las empresas hoteleras a nivel mundial disminuyeron un 50% o más en comparación con el año 2019 (HotStats, 2021). Sirva de ejemplo que, en el mercado europeo, el descenso del RevPAR en el 2020 fue de aproximadamente el 70%, lo que fue ocasionado, entre otros aspectos, por una disminución cercana al 63% en las reservas (STR, 2021).

FIGURA 1.1.
Comparativa de la ocupación hotelera, RevPar y precio medio diario por región mundial abril de 2019-abril de 2020



Fuente: elaboración propia a partir de Statista (2020b, c y d)

En conclusión, si bien el sector hotelero se ha caracterizado tradicionalmente por su naturaleza global y altamente competitiva (González-Mansilla et al., 2019), la situación descrita nos muestra que, en el contexto actual, las empresas hoteleras no solo han de competir con otras empresas hoteleras o de alojamiento tradicionales, sino que tienen que competir contra modelos de negocio totalmente distintos que aportan a los consumidores un valor añadido que los hoteles no son capaces de aportar. Por ejemplo, las OTA permiten a los consumidores acceder a una gran cantidad de proveedores de alojamiento, con unas condiciones ventajosas (promociones, cancelación flexible, etc.), a un precio reducido y con una gran cantidad de información disponible sobre cada alternativa (Talwar et al., 2020), mientras los alojamientos P2P no solo son más competitivos a nivel precio, sino que ofrecen una mayor autenticidad a los turistas que la que ofrece alojarse en un hotel estandarizado (Akbar y Tracogna, 2018).

Por otra parte, las escasas investigaciones empíricas llevadas a cabo en el ámbito hotelero acerca de la COVID-19 sugieren que los turistas prefieren buscar otro tipo

de alojamientos en lugar de hoteles a causa de la pandemia, y que la eliminación de las restricciones al turismo no hará que los consumidores vuelvan a los hoteles inmediatamente (Gursoy et al., 2020; Naumov et al., 2021). Esto es una muestra de los efectos a largo plazo que esta crisis puede tener para el sector hotelero.

2. Justificación y objetivos de investigación

Ante la situación descrita, las empresas hoteleras han de trabajar en un doble sentido:

- 1) Mejorando y adaptando sus estrategias de marketing, aprovechando las posibilidades que ofrecen los medios *online* (Homburg et al., 2017), que no solo son la causa de la situación actual en la que se encuentra el sector hotelero, sino que también pueden ser la solución para mejorar su situación competitiva.
- 2) Profundizando en el conocimiento de las variables clave en el proceso de decisión del consumidor asociado a la COVID-19, puesto que es posible que esta pandemia tenga un fuerte impacto a largo plazo en el comportamiento del consumidor (Wen et al., 2021a).

2.1. Estrategias de marketing empleadas por las empresas hoteleras en el entorno online

En la presente investigación, gracias a la revisión de la literatura llevada a cabo, así como a la realización de un estudio cualitativo, se han identificado tres estrategias capaces de aprovechar las posibilidades que ofrecen los medios *online* para la competitividad de las empresas hoteleras: el *customer relationship management* (CRM), el *revenue management* y la gestión estratégica de la reputación *online*. Estas estrategias, de hecho, aprovechan que el entorno *online* permite a las empresas relacionarse de forma más directa con los consumidores (Wang, 2016), y que es una fuente de inteligencia de mercado (Duncan et al., 2019), puesto que es un entorno a través del que los consumidores comparten sus opiniones sobre proveedores turísticos (Nieto-García et al., 2019).

Así, el CRM, crea, gestiona y mantiene a largo plazo las relaciones más valiosas con los consumidores (Rahimi et al., 2017; Rahimi y Kozak, 2017), el *revenue management* estimula la demanda (Sigala, 2015), diseñando ofertas de valor únicas y personalizadas para cada segmento de consumidores (Xu et al., 2019b), y, finalmente, la gestión estratégica de la reputación *online* implica la obtención y el análisis de información del mercado procedente de los medios *online* (De Pelsmacker et al., 2018), para mejorar el servicio entregado al mercado (Pérez-Aranda et al., 2019).

En la literatura se encuentran trabajos que pretenden conocer los efectos de dichas estrategias (Garrido-Moreno et al., 2018; Pérez-Aranda et al., 2019; Selmi y Chaney, 2018). No obstante, también se muestran algunos gaps que señalan la necesidad de seguir investigando. En este sentido, la presente investigación busca conocer la eficacia de las mencionadas estrategias de marketing *online* cuando se implementan de forma conjunta para aprovechar su complementariedad, recogiendo futuras líneas de investigación propuestas por diversos autores (ej.: Denizci Guille y Shi, 2019), además de tratar sus antecedentes, como es la orientación al mercado en el entorno *online* como cultura de empresa, y otras variables que pueden influir en su eficacia, como es el grado de uso de los medios *online* por parte de la empresa. Para conocer la eficacia de estas estrategias es necesario tener en cuenta tanto los resultados económico-financieros, como los resultados de mercado, tomando en consideración en este último caso tanto la perspectiva de la empresa como la de los consumidores.

Esta investigación trata, en primer lugar, de **comprobar los efectos que la implementación conjunta de CRM y *revenue management* tiene en los resultados económico-financieros de las empresas hoteleras y si la orientación al mercado es un antecedente de la implementación conjunta de ambas estrategias.** Si bien la literatura muestra que tanto *revenue management* como CRM tienen unos resultados positivos en los resultados de la empresa (e.j.: Noone, et al 2019; Choudhury y Harrigan, 2014), aún no ha proporcionado evidencia empírica acerca de los efectos de este enfoque estratégico conjunto en los resultados de las empresas hoteleras (Wang et al., 2015), a pesar de que distintos estudios defienden teórica o cualitativamente las bondades de la implementación

conjunta de ambas estrategias (e.j.: Denizci Guillet y Shi, 2019; Vaeztehrani et al., 2015).

La justificación de este enfoque radica en que, para evitar que el *revenue management* reduzca la estabilidad de las relaciones y la confianza entre las empresas y los consumidores, es importante que se complemente con el uso del CRM, lo que permitirá lograr el equilibrio entre la maximización de los ingresos y la sostenibilidad de las relaciones a largo plazo con los consumidores (Wang et al., 2015). En otras palabras, el CRM permite que el *revenue management* pase de lo que originalmente era una herramienta táctica a un enfoque más estratégico (Erdem y Jiang, 2016). De igual forma, el CRM puede aprovechar las posibilidades que ofrece el *revenue management* para identificar los segmentos de mercado en los que priorizar acciones de marketing y establecer relaciones a largo plazo. De ahí que la implementación conjunta de CRM y *revenue management* sea un factor clave de éxito para las empresas hoteleras (Denizci Guillet y Shi, 2019).

Un paso importante en esta dirección es analizar los mecanismos internos que permiten a las empresas hoteleras emplear conjuntamente *revenue management* y CRM, para comprender mejor su efecto en el desempeño y estudiar la capacidad de la empresa para realizar este enfoque conjunto (Denizci Guillet y Shi, 2019). Este enfoque conjunto debe apoyarse en una cultura empresarial que facilite la implementación de estrategias de marketing orientadas a crear valor para el mercado en el largo plazo. En este sentido, la orientación al mercado, es reconocida por la literatura como una cultura empresarial que permite a las empresas incrementar los efectos positivos de las estrategias de marketing (Tsiotsou y Vlachpoulou, 2011). Sin embargo, a pesar de que la literatura demanda estudiar el rol que juega la orientación al mercado en los medios *online*, apenas se ha profundizado en el estudio de las estrategias de marketing *online* que median la relación entre la orientación al mercado y el desempeño (Tsiotsou y Vlachopolou, 2011), y nunca se ha estudiado si la orientación al mercado es un antecedente de la implementación conjunta de *revenue management* y CRM (Nguyen et al., 2015).

En segundo lugar, se tratará de **conocer qué efectos tienen la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM en los resultados de mercado de las empresas hoteleras, y si el grado de uso de los medios *online* por parte de la empresa**

influye en la eficacia de estas estrategias. Esto es algo demandado por la literatura (De Pelsmacker et al., 2018) debido a que, hasta la fecha, la mayoría de los estudios sobre gestión de la reputación *online* se han centrado en aspectos tácticos u operativos (Niu y Fan, 2018) obviando su papel estratégico (Pérez-Aranda et al., 2019). Dado que hay consenso general en que el capital de marca es una variable que mide el desempeño en el mercado de las estrategias de marketing de la empresa (Keller, 2009) y que la literatura defiende que es de interés avanzar en el estudio de los efectos de las estrategias de marketing *online* en el desempeño de mercado considerando el punto de vista de la empresa (Pérez-Aranda et al., 2019), resulta relevante avanzar en el conocimiento del efecto que la gestión estratégica de la reputación *online* tiene en el capital de marca estimado por la empresa.

La consideración del punto de vista de la empresa puede contribuir a que la empresa y sus gerentes dispongan de un mayor conocimiento acerca de la formación del capital de marca a partir de las estrategias de marketing *online* que adoptan, lo que es de utilidad para su toma de decisiones (Zavattaro et al. 2015). La literatura ha demostrado el efecto del CRM en el capital de marca desde el punto de vista del consumidor (Jasemi, 2019; Shriedeh y Ghani, 2017). Sin embargo, no se encuentran trabajos que comprueben su efecto en el capital de marca desde el punto de vista de la empresa, por lo que será interesante comprobar este posible efecto.

La literatura también demanda ahondar en el conocimiento de los antecedentes de la gestión estratégica de la reputación *online* (Niu y Fan, 2018). En esta investigación se considera el CRM, puesto que facilita el establecimiento de conversaciones con los consumidores (Stenger, 2014), así como la canalización del enorme volumen de información que generan los medios *online* (Sota et al 2020). Por ello, su uso ayudará a gestionar eficazmente la reputación *online* (Castello-Martínez, 2011).

Finalmente, puesto que la literatura muestra el papel que juega el nivel de uso de las herramientas *online* para lograr los objetivos de las estrategias de la empresa (Theodosiou y Katsikea, 2012), cabe esperar que las empresas que alcancen un mayor nivel de uso de las herramientas *online* conseguirán potenciar los efectos de sus estrategias (Polo-Peña et al., 2011) y conseguir mejores resultados de mercado (Šerić et al., 2016). Esto pone en evidencia la necesidad de considerar de forma novedosa el efecto moderador que el nivel de uso de las herramientas *online* puede

ejercer en las relaciones de la gestión estratégica de la reputación y el CRM con el capital de marca.

En tercer lugar, será de interés **conocer si la gestión estratégica de la reputación *online* y el *revenue management*, influyen en la percepción que tiene la empresa del valor que entrega al mercado, y si esta última influye en la reputación *online* de las empresas hoteleras.**

La justificación de la búsqueda de estas relaciones radica en que, a pesar de la importancia de la reputación *online*, la literatura apenas ha analizado qué puede hacer la empresa desde el punto de vista estratégico para mejorarla, algo que demanda la literatura (De Pelsmacker et al., 2018). Como respuesta a ello, se propone tener en cuenta: (1) la perspectiva de la empresa, a través de las estrategias de gestión estratégica de la reputación *online* y *revenue management*, así como mediante la percepción que tiene la empresa del valor que entrega al mercado, lo que se conoce como el valor entregado al mercado por la empresa (Gallarza et al., 2015); y (2) la perspectiva del mercado, con la reputación *online*, que recoge la valoración que hace el mercado del servicio que ofrece la empresa (Hu y Yang, 2020b; Liang et al., 2017). La reputación *online* juega un papel esencial en la toma de decisiones en el ámbito turístico, puesto que ayuda a los consumidores a elegir a los proveedores de servicios turísticos (Bigné et al., 2019).

Además, se propone que la gestión estratégica de la reputación *online* favorece el desarrollo de la estrategia de *revenue management* (Alrawadieh et al., 2021; Xu et al., 2019b), la cual se nutre de la inteligencia de mercado procedente de los medios *online* (Aureli y Supino, 2017; Xu et al., 2019b) que es obtenida gracias a la gestión estratégica de la reputación *online* (De Pelsmacker et al., 2018).

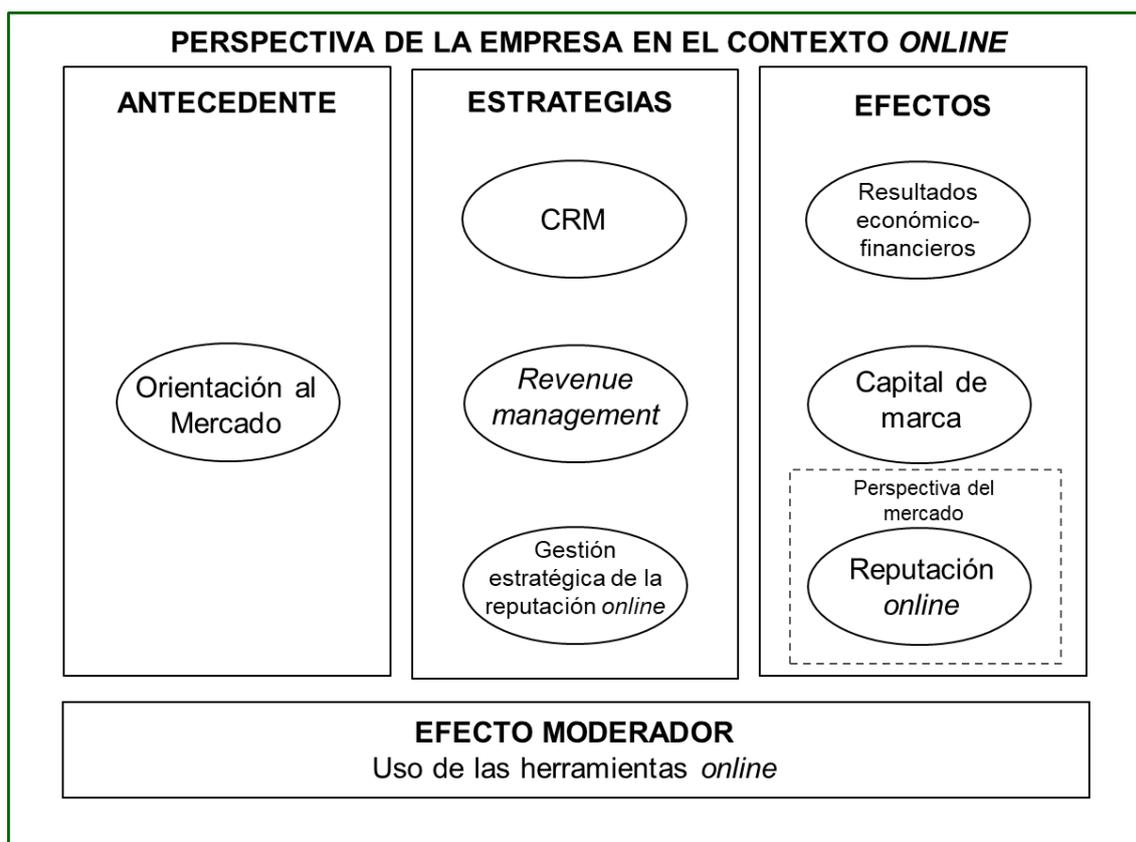
La búsqueda de estas relaciones cubre diversos gaps, puesto que la literatura no ha analizado empíricamente: 1) el efecto del valor entregado al mercado por la empresa en la reputación *online*; 2) el efecto de la gestión estratégica de la reputación *online* y *revenue management* en el valor entregado al mercado por la empresa; 3) el efecto que la gestión estratégica de la reputación *online* tiene en el *revenue management*. Estos gaps existen aún en la literatura a pesar de que autores como Bore et al. (2017) y Niu y Fan (2018) destacan la necesidad de estudiar los efectos de la gestión

estratégica de la reputación *online*, mientras que Denizci Guillet y Mohammed (2015) y Selmi y Chaney (2018) recomiendan lo propio con respecto al *revenue management*. Además, O’Cass y Ngo (2011) también demandaban llevar a cabo estudios que tuvieran en cuenta la perspectiva de la empresa y la del mercado, ya que tener en cuenta ambas perspectivas es lo que logrará que la empresa entregue el valor esperado y deseado por el mercado.

La Figura 1.2 muestra las variables que la tesis doctoral tiene en cuenta con respecto a las estrategias de marketing empleadas por las empresas hoteleras en el entorno *online*.

FIGURA 1.2.

VARIABLES CONTEMPLADAS CON RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EMPLEADAS POR LAS EMPRESAS HOTELERAS EN EL ENTORNO *online*



2.2. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor asociado a la COVID-19

La intención de visita a los establecimientos es clave para las empresas hoteleras, más aún para afrontar la situación en la que se encuentran derivada de la COVID-19, la cual ha provocado que la supervivencia de estas empresas dependa de que los consumidores deseen volver a consumir sus servicios (Gursoy y Chi, 2020). Por ello, conocer el proceso de decisión de los consumidores en este contexto resulta prioritario para dichas empresas.

Diversas teorías acerca del proceso de decisión de los turistas en condiciones marcadas por la incertidumbre y el riesgo, como el Modelo de Creencias de Salud (Cahyanto et al., 2016), la Teoría del Comportamiento Dirigido a Objetivos (Lee et al., 2012), la Teoría Prospectiva Acumulativa (Xu et al., 2011), la Teoría del Comportamiento Planeado (Wang et al., 2021a) o el Modelo del Proceso de Toma de Decisiones en Turismo Internacional (Sönmez y Graefe, 1998b), destacan el rol que juegan las características personales de los consumidores en su toma de decisiones. En esta línea, conocer el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19, requerirá tener en cuenta las características personales de los consumidores.

Una primera variable que puede jugar un papel muy relevante en este contexto es la resiliencia, que es la capacidad del individuo que le permite adaptarse en situaciones de incertidumbre (Abukhait et al., 2020; Yousseff y Luthans, 2007), como la que supone la COVID-19. La literatura demuestra la importancia de la resiliencia en ámbitos en los que los individuos tienen que adaptarse a situaciones de riesgo y estrés, como el de la salud y el militar, en los que la resiliencia tiene un efecto positivo en la salud mental de los individuos (ej.: Khan y Husain, 2010; 2016; Russell et al., 2021) o el académico, el deportivo y el laboral, en los que la resiliencia tiene efectos positivos en el desempeño y en la capacidad de los individuos para afrontar problemas (ej.: Çelik et al., 2015; Li y Yang, 2009; Luthans et al., 2007; Meggs et al., 2016; Parker et al., 2015; Secades et al., 2016).

Sin embargo, dado que el estudio de la resiliencia apenas se ha abordado en ámbito del consumidor (Rew y Minor, 2018) y menos aún en el ámbito turístico (Prayag et

al., 2020), en esta investigación se pretende avanzar en el conocimiento del papel que la resiliencia puede ejercer en el comportamiento del consumidor en el contexto de una crisis turística, dando respuesta a las futuras líneas de investigación propuestas por Williams y Baláž (2015) y Wu y Walters (2016). En este sentido, la Teoría de la Resiliencia (Richardson et al., 1990; Richardson et al., 2002) defiende que la resiliencia es un mecanismo protector que permite a los individuos resistir y adaptarse los factores de estrés, percibiéndolos menos problemáticos (Bermes, 2021; Fletcher y Sarkar, 2013). Por ello, es importante tener en cuenta la resiliencia como una característica personal que puede influir en el riesgo que percibe el consumidor ante una situación de crisis sanitaria como la provocada por la COVID-19, por lo que se buscará **conocer el efecto que esta capacidad del consumidor tiene en su riesgo percibido y el efecto que el riesgo percibido tiene en la intención de los consumidores de volver a consumir servicios hoteleros aun con la COVID-19 presente.**

El hecho de incluir la variable del riesgo percibido se debe a que es una variable clave en el comportamiento del consumidor en el ámbito turístico (Hasan et al., 2017). Como muestra de ello, la literatura ha demostrado empíricamente el efecto del riesgo percibido en la intención de visita o revisita en el ámbito turístico (ej.: Álvarez et al., 2020; Martin-Azami y Ramos, 2019). Esta variable se considera más importante aún en el contexto de la COVID-19, que provocará que en los próximos tiempos el riesgo esté presente en la toma de decisiones de los turistas (Shin y Kang, 2020). Esto hace necesario profundizar en el estudio de qué variables influyen en la capacidad de los consumidores de adaptarse al riesgo (Wang et al., 2020), proponiendo este estudio que la resiliencia es una variable que influye en el riesgo percibido por el consumidor, puesto que las percepciones de riesgo de los consumidores dependen en gran parte de sus características personales (Senbeto y Hon, 2018).

Si bien, como ya se ha indicado, la literatura ha demostrado la influencia del riesgo percibido en el comportamiento del consumidor en el ámbito turístico, no se ha investigado la influencia de la resiliencia en el riesgo percibido, ni de forma aislada ni, por supuesto, tampoco en combinación con la influencia de dicho riesgo percibido en la intención de comportamiento en el contexto de una crisis sanitaria. Con la

presente investigación se cubre un importante gap que da respuesta a futuras líneas de investigación propuestas por autores como Prayag et al. (2020) y Rew y Minor (2018).

La segunda característica personal del consumidor que tendrá un destacado rol en este contexto de la COVID-19 es la autoeficacia en la gestión de información (en inglés *information literacy self-efficacy*), que es la capacidad que permite que los consumidores encuentren información útil de manera más rápida, (Lee et al., 2020b; Yan et al., 2017) evitando recibir y compartir información falsa a través de los medios sociales (Chen y Cheng, 2019). La importancia de esta variable radica en que los consumidores evalúan la seguridad con base en las diferentes fuentes de información a las que están expuestos (Seabra et al., 2013; Xie et al., 2020), y actualmente, sobre todo a través de Internet y los medios sociales (Isaac, 2021). El problema es que el vertiginoso desarrollo de los medios sociales plantea dos problemas: (1) la información es generada y diseminada de forma más rápida y fácil que nunca antes, aumentando por tanto la dificultad de los consumidores para seleccionar información relevante (Yan et al., 2017); y (2) la dificultad para controlar la información que se transmite a través de los medios sociales ha propiciado que estos sean un medio a través del que determinados individuos crean y distribuyen información falsa de forma deliberada, la cual se conoce como “fake news” (Di Domenico y Visentin, 2020).

Además, el brote de la COVID-19 ha estado acompañado de una “infodemia” masiva, una sobreabundancia de información sobre el virus que dificulta que los consumidores seleccionen fuentes de información fiables, lo cual genera una sensación de incertidumbre, pánico y confusión (Merchant y Lurie, 2020). Para hacer frente a la problemática que generan los medios *online*, la literatura destaca la importancia de una adecuada gestión de la información, la cual se materializa en la autoeficacia en la gestión de información. Por ello, la presente investigación trata de **analizar el efecto que tiene la autoeficacia en la gestión de información en la seguridad percibida por el consumidor y el efecto de esta última en la intención de volver a consumir servicios hoteleros**. Para ello, se empleará como fundamento teórico el Modelo de Búsqueda y Procesamiento de Información del Riesgo (RISP, por sus siglas en inglés) (Griffin et al., 1999), que defiende que, en

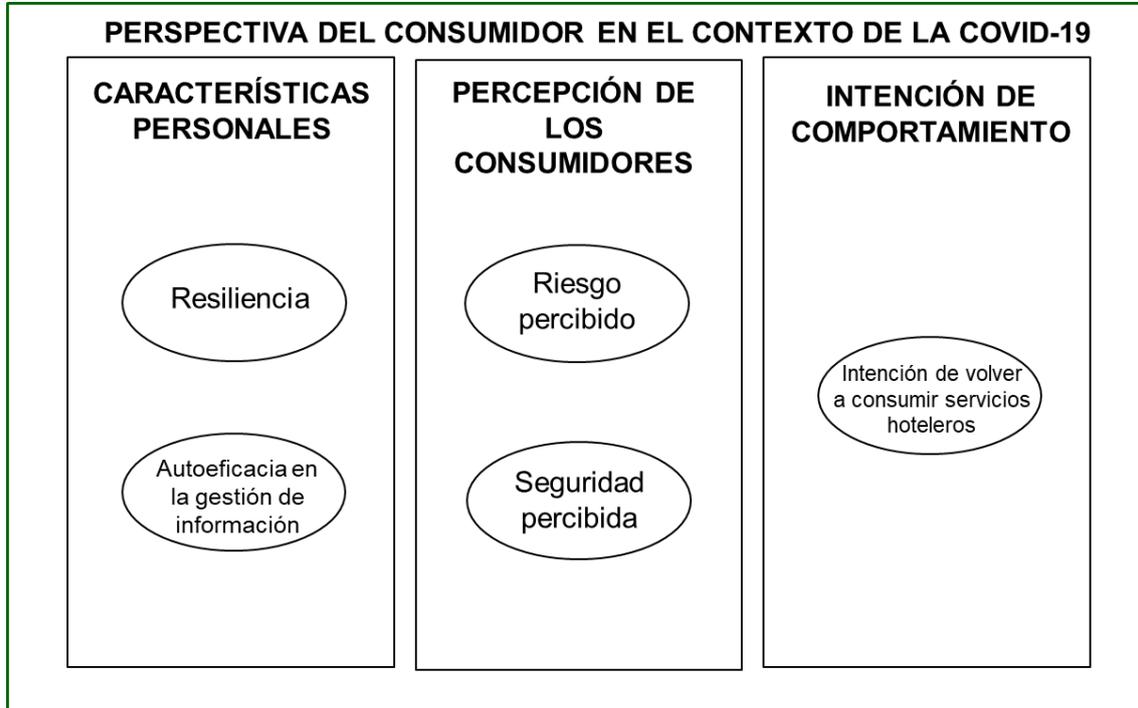
situaciones de incertidumbre, los individuos necesitan la habilidad de adquirir y gestionar información y la confianza en que lo harán para tener un mayor conocimiento sobre el riesgo (Aliperti y Cruz, 2019; Yang y Kahlor, 2014), lo que les hará percibir una mayor seguridad.

La utilización de la variable de seguridad percibida se debe a que es un condicionante importante que afecta al comportamiento del consumidor en el ámbito turístico y, más si cabe, en el contexto de crisis sanitarias (Hasan et al., 2017). Esto se ha puesto de manifiesto en los estudios que demuestran la influencia de la seguridad percibida en la intención de visita o revisita en el ámbito turístico (ej.: Liu et al., 2016ayb; Liu-Lastres et al., 2019). En consecuencia, se considera clave comprender los mecanismos que favorecen que los consumidores perciban una mayor seguridad (Shin y Kang, 2020; Zou y Meng, 2020) con respecto a los establecimientos hoteleros. Dado que la literatura defiende que la capacidad que tengan los consumidores para procesar e interpretar información puede afectar a sus percepciones de seguridad (Zou y Meng, 2020), tiene sentido que la autoeficacia en la gestión de información se proponga como antecedente de la seguridad percibida.

Aunque la literatura ha demostrado empíricamente el papel que juega la seguridad percibida de cara al comportamiento del consumidor en el ámbito turístico, ningún trabajo ha abordado la posibilidad de que la autoeficacia en la gestión de información sea antecedente de la seguridad percibida y que esta última influya en la intención de volver a visitar un establecimiento hotelero, a pesar de que la literatura demanda profundizar en el estudio de la autoeficacia en la gestión de información en el ámbito turístico (Aliperti y Cruz, 2018, 2019).

La Figura 1.3 muestra las variables que la tesis doctoral tiene en cuenta con respecto al proceso de decisión del consumidor asociado la COVID-19.

FIGURA 1.3.
Variables contempladas con respecto al proceso de decisión del consumidor asociado a la COVID-19



2.3. Objetivos de investigación

El objetivo general de la tesis doctoral es analizar la idoneidad y el efecto de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el ámbito *online* para hacer frente al entorno competitivo, así como conocer qué características o cualidades del consumidor son clave en el contexto de la COVID-19 para que los consumidores vuelvan a consumir servicios hoteleros. De forma más concreta, se busca avanzar en el conocimiento de:

- Los efectos que tiene la implementación conjunta del *revenue management* y CRM en los resultados económico-financieros de las empresas hoteleras y si la orientación al mercado es una cultura empresarial que facilita dicho enfoque conjunto, lo cual implica de forma más concreta:
 - Conocer si la implementación conjunta de *revenue management* y CRM influye positivamente en los resultados económico-financieros.

- Estudiar si la adopción de la orientación al mercado es un antecedente de la implementación conjunta de ambas estrategias.
- Las consecuencias sobre el capital de marca de la gestión estratégica de la reputación *online* llevada a cabo por las empresas hoteleras, así como del CRM. Además, comprobar si el uso de las herramientas *online* influye en esas consecuencias y si el CRM es un antecedente de la gestión estratégica de la reputación *online*, lo que implica de forma más concreta:
 - Comprobar si la gestión estratégica de la reputación *online* tiene un efecto positivo en el capital de marca.
 - Estudiar si el CRM tiene un efecto positivo en el capital de marca.
 - Analizar si el uso de las herramientas *online* ejerce un rol moderador en la relación de la gestión estratégica de la reputación *online* y del CRM con el capital de marca.
 - Conocer si el CRM es un antecedente de la gestión estratégica de la reputación *online*.
- Los efectos que la gestión estratégica de la reputación *online* y el *revenue management* tienen en la reputación *online* de las empresas hoteleras a través del valor entregado al mercado por la empresa, lo que implica de forma concreta:
 - Examinar si el valor entregado al mercado por la empresa —valorado desde el punto de vista interno de la empresa— influye en la reputación *online* de la empresa hotelera —estimada desde el punto de vista del mercado.
 - Conocer si la gestión estratégica de la reputación *online* y *revenue management* influyen en el valor entregado al mercado por la empresa.
 - Analizar si la gestión estratégica de la reputación *online* influye en el *revenue management*.

- El efecto que una característica personal del consumidor, como es la resiliencia, puede tener en que los consumidores decidan volver a consumir servicios hoteleros, lo cual implica de una forma más concreta:
 - Estudiar si el riesgo percibido por el consumidor influye en su intención de volver a consumir servicios hoteleros.
 - Examinar si la resiliencia del consumidor influye en su riesgo percibido.
- El efecto que una capacidad personal del individuo, como es la autoeficacia en la gestión de información, puede tener en que los consumidores decidan volver a consumir servicios hoteleros, lo cual implica de forma más concreta:
 - Analizar si la seguridad percibida por el consumidor influye en su intención de volver a consumir servicios hoteleros.
 - Comprobar si la autoeficacia en la gestión de información del consumidor influye en su seguridad percibida.

3. Estructura de la tesis doctoral

Para conseguir los objetivos marcados, esta tesis doctoral se estructura en los siguientes capítulos:

El **Capítulo 2:** “Estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno *online* y los efectos en su desempeño. Variables antecedentes y moderadora” comienza destacando que el desarrollo de los medios *online* ha facilitado que las empresas hoteleras lleven a cabo estrategias que permiten aprovechar las posibilidades que ofrecen estos medios. Concretamente, se destacan las estrategias de CRM, *revenue management* y gestión estratégica de la reputación *online*, explicándose los puntos principales de cada una de ellas y recogiendo las principales aportaciones de la literatura sobre estas estrategias en el ámbito de los servicios y, principalmente, en el ámbito turístico y hotelero. Posteriormente, se considera la medición de la eficacia de las estrategias de marketing, destacándose los resultados económico-financieros y los resultados de

mercado, dentro de los que, para la presente tesis doctoral, se han seleccionado el capital de marca y la reputación *online*.

Posteriormente, y aún en el segundo capítulo, se profundiza en la revisión de los efectos de las estrategias *online* en los resultados económico-financieros y de mercado de las empresas hoteleras. En primer lugar, se estudian los efectos de la implementación conjunta de *revenue management* y CRM en los resultados económico financieros, realizándose un importante esfuerzo por revisar estudios que contemplan la implementación de ambas estrategias de forma combinada, y considerando el rol de la orientación al mercado como antecedente de ambas estrategias y su efecto sobre el desempeño de las empresas del ámbito turístico y hotelero. Además, se plantean una serie de hipótesis al respecto. Se continúa con los efectos de la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM en el capital de marca, teniendo en cuenta el rol moderador del uso de las herramientas *online* y el efecto del CRM en la gestión estratégica de la reputación *online*, proponiéndose las hipótesis correspondientes. Por último, se examina el efecto de la gestión estratégica de la reputación *online* y del *revenue management* en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera y la influencia de este en la reputación *online* de la misma, considerando también si la gestión estratégica de la reputación *online* es un antecedente del *revenue management* y establecimiento una serie de hipótesis al respecto. Es importante mencionar en lo referente a la variable de la reputación *online* el esfuerzo realizado con el fin de recoger estudios sobre sus efectos más habituales y sus antecedentes.

El **Capítulo 3**: “Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19” comienza evidenciando la importancia de las características personales de los consumidores en su proceso de decisión en condiciones de incertidumbre, como la que se está viviendo actualmente con la pandemia de la COVID-19, recogiendo una serie de teorías que refuerzan este argumento. En este sentido, se propone que la resiliencia y la autoeficacia en la gestión de información son dos características personales que pueden tener un importante peso en la situación actual para que el consumidor vuelva a consumir servicios hoteleros gracias a la percepción de un menor riesgo y de una mayor seguridad con respecto a los mismos. Posteriormente, se profundiza en el estudio

de la seguridad percibida y del riesgo percibido como dos variables clave en el contexto de crisis turísticas y de la relación de estas variables con la intención de volver a consumir servicios hoteleros, planteándose las hipótesis correspondientes. Después se profundiza en la resiliencia, recogiendo investigaciones que demuestran sus efectos en distintos contextos en los que el individuo está sometido a una situación de riesgo e incertidumbre, incluido el de la COVID-19, y se justifica su relación con el riesgo percibido con base en la Teoría de la Resiliencia, planteándose la hipótesis al respecto. Finalmente, se trata el rol de la autoeficacia en la gestión de información en el contexto actual, recogiendo una serie de modelos sobre el procesamiento de información sobre riesgos que incluyen dicha característica personal, y en base a uno de ellos (el RISP) se plantea su influencia en la seguridad percibida, estableciéndose la hipótesis correspondiente.

El **Capítulo 4:** “Metodología de la investigación” recoge la metodología llevada a cabo en la tesis doctoral. El capítulo comienza con la justificación del ámbito de estudio elegido para el desarrollo de esta investigación. Posteriormente, se presentan los estudios empíricos llevados a cabo, uno cualitativo y dos cuantitativos, profundizando en la explicación del diseño de los trabajos de campo llevados a cabo y las características de la muestra de cada uno de ellos. Además, también se comentan los resultados obtenidos en el estudio cualitativo, que fueron clave para el diseño de los estudios cuantitativos. Finalmente, se presentan los cuestionarios e instrumentos de medida utilizados en los estudios cuantitativos.

El **Capítulo 5:** “Resultados de la investigación” comienza retomando los cuatro modelos de investigación que han permitido contrastar las hipótesis propuestas. Después, se justifican las técnicas de análisis de datos empleadas para los distintos modelos, que en todo caso comparten el estar basadas en el análisis de ecuaciones estructurales. Finalmente, se explica la evaluación del ajuste de los distintos modelos, la adecuación de las escalas de medida aplicadas y se procede al contraste de hipótesis.

El **Capítulo 6:** “*Conclusions, discussion of the results, business implications, limitations and future research directions*” comienza estableciendo una serie de conclusiones con respecto a la revisión teórica llevada a cabo. Posteriormente, se pasa a la discusión de los resultados y a la explicación de las aportaciones teóricas

de los distintos modelos propuestos en la tesis doctoral. Después, se comentan las implicaciones que para el sector hotelero tienen los resultados obtenidos. Finalmente, en este capítulo se establecen una serie de conclusiones generales de la tesis doctoral, de forma previa a las limitaciones de la tesis doctoral y a las futuras líneas de investigación que surgen a partir de dichas limitaciones.

La tesis doctoral culmina con un resumen detallado de la misma en inglés.



CAPÍTULO 2

Estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno *online* y los efectos en su desempeño. Variables antecedentes y moderadora

1. Las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno *online* y la medición de su eficacia

El impacto transformador de los medios *online* es evidente en el sector hotelero, interrumpiendo las técnicas operativas tradicionales y dando lugar a modelos más sofisticados (Alrawadieh et al., 2021). En este contexto, las empresas hoteleras han de desarrollar estrategias de marketing que aprovechen las posibilidades que ofrecen los medios *online* para que se relacionen de forma más directa con los consumidores (Wang, 2016) y obtengan inteligencia de mercado (Duncan, 2019), puesto que: (1) la creación de relaciones directas entre consumidores y empresas es un factor clave para las empresas hoteleras (Selmi y Chaney, 2018); y (2) tener mecanismos para conocer las preferencias expresadas por los consumidores permite a las organizaciones ofrecer un valor superior a estos (Garrido-Moreno et al., 2018). Tres estrategias llevadas a cabo por las empresas hoteleras que permiten a las mismas adaptarse a la situación planteada son el CRM, el *revenue management* y la gestión estratégica de la reputación *online*.

1.1. El Customer Relationship Management (CRM)

El CRM tiene su origen en la filosofía de marketing relacional introducida y definida por Berry (1983) como “atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes” (p. 25). Esta filosofía supuso un cambio de paradigma de un enfoque transaccional de marketing, basado en la eficiencia operativa y el volumen de ventas a un enfoque orientado a las relaciones (Law et al., 2018). En un principio, el CRM fue considerado como una herramienta tecnológica o la simple aplicación de bases de datos al marketing, e incluso como el empleo del marketing relacional usando TIC (Ryals y Paine, 2001). Sin embargo, con el tiempo, el CRM se ha convertido en una estrategia para comprender a los clientes y mantener relaciones rentables a largo plazo con ellos (Lo et al, 2010). En definitiva, el CRM es una estrategia de marketing que ayuda a las empresas a aumentar la satisfacción, lealtad y retención de los clientes mediante la construcción y gestión de relaciones a largo plazo con ellos (Rahimi et al., 2017). En esta línea, Sin et al. (2005b) definían el CRM como “una estrategia y un proceso integrales que permiten a una organización identificar, adquirir, retener

y nutrir a los clientes rentables mediante la construcción y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con ellos” (p. 1.266).

Con la aparición y posterior desarrollo de los medios *online*, el CRM entró en una nueva era en la que fue definido por Bai et al. (2007, p.35) como “una práctica de marketing estratégico para establecer, mantener, mejorar y comercializar las relaciones con los consumidores en Internet a través del cumplimiento de las promesas comunicadas”. Los medios *online* proporcionan importantes recursos para el CRM de las compañías que favorecen el análisis de datos de los consumidores, la interacción en tiempo real y a través de distintos canales, la personalización, la segmentación, etc. (Mastorakis et al., 2015).

Así, en el sector hotelero y en contextos cercanos, esta visión del CRM en la que es adoptado a través de los medios *online* ha recibido mucha atención tanto por parte de los investigadores como por parte de las empresas (Sota et al., 2020). En este sentido, son muy diversos los estudios que abordan esta estrategia en el ámbito de las empresas de servicios, como se muestra en la Tabla 2.1.

Las investigaciones sobre CRM, indicadas en la Tabla 2.1 demuestran que la aplicación del CRM a través de los medios *online* tiene efectos positivos en el desempeño de diversos tipos de empresas de servicios, a través de mayores ventas (Charoensukmongkol y Sasatanun, 2017; Harrigan et al., 2011; Rodríguez et al. 2014), un mejor desempeño financiero (Al-Dmour et al., 2019; Charoensukmongkol y Sasatanun, 2017; Harrigan et al., 2011; Chierici et al., 2018), una mayor calidad (Kumar, 2010), una mayor lealtad del consumidor (Harrigan et al., 2011; Lee-Kelley et al., 2003), una mayor satisfacción, confianza y retención de los consumidores (Al-Dmour et al., 2019; Charoensukmongkol y Sasatanun, 2017) y, en definitiva, un mayor desempeño en la relación con el consumidor (Charoensukmongkol y Sasatanun, 2017; Chierici et al., 2018; Choudhury y Harrigan, 2014; Harrigan et al., 2011; Trainor et al., 2014).

En lo referente a los estudios centrados en el ámbito turístico, hay distintos estudios teóricos que tratan de desentrañar los factores que influyen en la adopción por parte de las empresas turísticas del CRM a través de los medios *online* (Racherla y Hu, 2008), así como trabajos que explican las posibilidades que ofrece para obtener

mejores resultados de negocio (Rosman y Stuhura, 2013), para cocrear valor con los consumidores (Sigala, 2018) o para conseguir un mayor compromiso, fidelidad y boca a oreja positivo por parte de los consumidores (Dewnarain et al., 2019). A partir de estos estudios, en los últimos años han aparecido estudios teóricos, cualitativos y cuantitativos centrados en el ámbito hotelero. En cuanto a los teóricos, Assimakopoulos et al. (2015) proponían que las opiniones de los consumidores sobre el hotel a través de los medios *online* podían ser integradas en el CRM de los hoteles. En cuanto a los cualitativos, Mastorakis et al. (2015), proponen un modelo de CRM en los medios *online* utilizando las posibilidades que ofrecen las televisiones interactivas. Finalmente, los estudios cuantitativos, en una línea similar a los estudios centrados en otros ámbitos, han demostrado el efecto del CRM en las ventas (Garrido-Moreno et al. 2018), el desempeño financiero (Diffley y McCole, 2015; Garrido-Moreno et al. 2018) y el desempeño de la relación con el consumidor (Diffley y McCole, 2015; Garrido-Moreno et al. 2018), pero también en otras variables como la intención de compra (Tian y Wang, 2017), la innovación de servicio (Diffley et al., 2018) o la capacidad de la empresa para involucrar a los consumidores (Garrido-Moreno et al., 2020).

En definitiva, las aportaciones mostradas en la Tabla 2.1 coinciden en que, a través de los medios *online*, la estrategia de CRM permite mantener relaciones cercanas con los consumidores para conocer sus necesidades, comportamientos y preferencias, identificando de este modo a los consumidores más rentables para conseguir relaciones a largo plazo con ellos, lo que se traducirá en un desempeño superior (Rahimi y Kozak, 2017).

TABLA 2.1.
Trabajos en el sector servicios sobre CRM en los medios *online*

Trabajos centrados en el sector servicios en general y en distintos tipos de servicios no turísticos

Autores y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Lee-Kelley et al. (2003)	Comercio electrónico	EEUU	Cuantitativo	Demuestran que el esfuerzo realizado en el CRM en los medios <i>online</i> tiene un impacto positivo en la lealtad de los consumidores.

Autores y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Hu et al. (2005)	Universidades	EEUU	Cuantitativo	Evalúan las características del CRM a través de los medios <i>online</i> de la página web de una universidad.
Kumar (2010)	Bancos	Omán	Cuantitativo	Se demuestra el efecto positivo del CRM en los medios <i>online</i> en la calidad del servicio web.
Harrigan et al. (2011)	Servicios (PYMES)	Irlanda	Cuantitativo	Descubren ocho factores que sustentan las prácticas y procesos del CRM en los medios <i>online</i> , entre los que destaca el beneficio de desempeño del CRM en los medios <i>online</i> .
Choudhury y Harrigan (2014)	Empresas financieras	Europa	Cuantitativo	Se demuestra que el uso de los medios <i>online</i> en el CRM influye de forma indirecta en el desempeño de la relación con el consumidor.
Rodríguez et al. (2014)	Servicios	EEUU	Cuantitativo	Demuestran que la efectividad del CRM y el uso de los medios <i>online</i> influyen de forma indirecta en el desempeño en ventas de la empresa.
Trainor et al. (2014)	Servicios	EEUU	Cuantitativo	Demuestran que las capacidades de CRM en los medios <i>online</i> de una empresa tienen una influencia positiva en el desempeño de la relación con el consumidor.
Charoen-sukmongkl y Sasatanun (2017)	Comercio minorista	Tailandia	Cuantitativo	Demuestran que la intensidad del uso de los medios <i>online</i> para el CRM tiene un efecto positivo en la satisfacción con el desempeño de negocio.
Chierici et al. (2018)	Comercio electrónico	Italia	Cuantitativo	Se demuestra una fuerte relación entre las capacidades de CRM a través de los medios <i>online</i> y el desempeño de la relación con el consumidor y que, cuando estas capacidades se mejoran, mejora el desempeño financiero de la empresa.
Al-Dmour et al. (2019)	Bancos	Jordania	Cuantitativo	Concluyen que el CRM a través de los medios <i>online</i> influye en la satisfacción, confianza y retención de los consumidores, que influyen en el desempeño financiero de las empresas.

Trabajos centrados en el ámbito de los servicios turísticos

Autores y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Racherla y Hu (2008)	Empresas turísticas	-	Teórico	Desarrolla un marco de investigación que incorpora varios factores que influyen en la adopción del CRM por parte de las empresas turísticas a través de los medios <i>online</i> .
Rosman y Stuhura (2013)	Empresas turísticas	-	Teórico	Descubre que el CRM a través de los medios <i>online</i> puede impulsar los resultados de negocio al permitir adquirir, retener y desarrollar relaciones con los consumidores.
Sigala (2018)	Empresas turísticas	-	Teórico	Propone el enfoque de CRM en los medios <i>online</i> basado en la cocreación de valor, que reconoce el empoderamiento del consumidor fomentado por la tecnología.
Dewnarain et al. (2019)	Empresas turísticas	-	Teórico	Propone un modelo conceptual para abordar las relaciones entre CRM, medios <i>online</i> , compromiso con los consumidores, boca a oreja positivo y fidelidad a la marca del consumidor.

Trabajos centrados en el ámbito de los servicios hoteleros

Autores y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Assimakopoulos et al. (2015)	Hoteles	Grecia	Teórico	Propone un modelo de CRM que integra la información procedente de páginas webs especializadas en opiniones sobre hoteles.
Mastorakis et al. (2015)	Hoteles	Grecia	Cualitativo	Se propone un modelo de CRM en los medios <i>online</i> utilizando las posibilidades que ofrecen las televisiones interactivas para conocer las preferencias de los clientes y lograr un análisis más eficiente de la información sobre los mismos.
Diffley y McCole (2015)	Hoteles	Irlanda	Cuantitativo	Desarrollan un modelo para examinar el impacto de los medios <i>online</i> en el CRM y demuestran que los procesos de información relacional (en los que influye orientación a los medios <i>online</i>) tienen una influencia positiva en el desempeño de la relación con el cliente y en el desempeño financiero.

Autores y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Tian y Wang (2017)	Hoteles	China	Cuantitativo / Experimento	Descubren que la calidad de CRM a través de los medios <i>online</i> produce efectos positivos en la intención de compra del consumidor a través del sitio web del hotel.
Diffley et al. (2018)	Hoteles	España	Cuantitativo	Demuestran la influencia del CRM a través de los medios <i>online</i> , en la innovación de servicio.
Garrido-Moreno et al. (2018)	Hoteles	España	Cuantitativo	Demuestran la influencia positiva de la capacidad de la empresa en CRM a través de los medios <i>online</i> en su desempeño de CRM (en términos de adquisición y retención de consumidores, ventas cruzadas, ventas adicionales, ventas, participación de mercado y rentabilidad).
Garrido-Moreno et al. (2020)	Hoteles	España	Cuantitativo	Demuestran que el uso de los medios sociales influye en las capacidades de CRM a través de los medios <i>online</i> , que influyen en las capacidades de la empresa para involucrar a los consumidores.

Fuente: elaboración propia.

1.2. El *revenue management*

El *revenue management* —también llamado *yield management*— puede definirse como el proceso de la empresa de asignar el tipo correcto de capacidad, al tipo correcto de cliente, al precio correcto, en el momento adecuado y a través del canal de distribución correcto, con el fin de maximizar los ingresos o el rendimiento (Denizci Guillet y Mohammed, 2015; Hayes y Miller, 2011; Kimes, 1989). Las características de los servicios, que son perecederos y tienen una capacidad limitada, llevan a que el *revenue management* ejerza un papel relevante para la trayectoria y rentabilidad de las empresas que los comercializan (Selmi y Chaney, 2018).

El *revenue management* ha sido tradicionalmente visto como una actividad táctica y centrada en el inventario (Noone et al., 2011). Sin embargo, el desarrollo de los medios *online* ha propiciado que haya una mayor transparencia en los precios, lo

que hace necesario que las empresas de servicios tengan en cuenta más que nunca a los clientes para optimizar los precios, no bastando igualar los precios de la competencia (Cross et al., 2009). Debido a ello, el *revenue management* ha adoptado una perspectiva estratégica (Erdem y Jiang, 2016) caracterizada por un enfoque centrado en el consumidor y en el desarrollo de la demanda al identificar los precios y ofertas adecuadas que consigan entregar valor a los consumidores (Rodríguez-Díaz et al., 2019).

El artículo de Cross et al. (2009), titulado “El renacimiento del Revenue Management” es el que denota el paso del *revenue management* táctico al estratégico cimentado en los medios *online*. Como se puede ver en la Tabla 2.2, a partir de esta aportación, son diversos los estudios que defienden de manera teórica la utilización de los medios *online* en el sistema de *revenue management*.

Los estudios que aparecen en la Tabla 2.2 coinciden en destacar el papel que juegan los medios *online* para que el *revenue management* adopte la mencionada perspectiva estratégica. Esta perspectiva estratégica se basa en la aplicación de un modelo de *revenue management* centrado en el consumidor (Ampountolas et al., 2020) gracias a que los medios *online* permiten a las empresas conocer las preferencias, percepciones y comportamiento de los consumidores (Xu et al., 2019b).

El mayor conocimiento del consumidor permitirá a la empresa tomar decisiones sobre *revenue management* más informadas (Wang et al., 2015). Estas decisiones más informadas lograrán crear demanda en segmentos en los que antes no la había (Cross et al., 2009), diferenciarse de la competencia no solo en cuanto a los precios, sino en cuanto al canal de distribución utilizado y la gestión del inventario llevada a cabo (Noone et al., 2011), ajustar los precios en función de las opiniones de los consumidores (Öğüt y Onur Taş, 2012) y, sobre todo, entregar ofertas de valor personalizadas (Cross et al., 2009; Noone et al., 2017; Öğüt y Onur Taş, 2012) y mejorar las relaciones con los clientes (Denizci Guillet y Mohammed, 2015; Noone et al., 2011; Varini y Sirsi, 2012). Todo esto se traducirá en una mejora de los resultados (Joseph et al., 2016), algo que corroboran los escasos estudios empíricos en la materia (Ampountolas et al. 2020; Anderson, 2012; Xu et al., 2019b).

Tabla 2.2.
Argumentos que defienden la perspectiva estratégica del *revenue management* a través de los medios *online*

Trabajo	Argumento
Cross et al. (2009)	Gracias a los medios <i>online</i> , el <i>revenue management</i> se ha convertido en una estrategia clave que permite que las empresas de servicios puedan crear demanda con precios específicos en segmentos de mercado donde puede que no haya habido demanda antes.
Noone et al. (2011)	Las empresas pueden aprovechar la información generada por los clientes sobre la competencia en los medios <i>online</i> para así resaltar las diferencias con respecto a la competencia y no competir solo en base al precio, elegir en qué canal de distribución centrarse y cuánto inventario asignar a cada canal y, sobre todo, mejorar las relaciones con los clientes.
Anderson (2012)	La utilización de los medios <i>online</i> en la estrategia de <i>revenue management</i> impacta positivamente en la reputación y el desempeño de la empresa, gracias al aprovechamiento de las opiniones de los usuarios.
Öğüt y Onur Taş, (2012)	Los hoteles pueden ajustar las tarifas en función de las opiniones de los clientes, teniendo en cuenta la disposición de los clientes a pagar una prima por los hoteles con calificaciones más altas y productos y servicios personalizados.
Varini y Sirsi (2012)	La estrategia de <i>revenue management</i> de las empresas debe evolucionar para aprovechar las oportunidades de interacción y de generación de ingresos para las empresas turísticas que tienen los medios <i>online</i> , dándose una nueva perspectiva estratégica que mejore la capacidad de estas para mejorar las relaciones con los clientes y sus resultados.
Koupriouchina et al. (2014)	La recogida y el análisis de datos sobre los clientes a través de los medios <i>online</i> permiten comprender el comportamiento de compra de los consumidores, lo que facilita la precisión en la predicción de la demanda.
Denizci Guillet y Mohammed (2015)	Los medios <i>online</i> para llevar a cabo las interacciones con los clientes son clave para el <i>revenue management</i> estratégico.
Wang et al. (2015)	Los medios <i>online</i> permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor, lo que favorecerá la toma de decisiones que requiere el <i>revenue management</i> .
Josephi et al. (2016)	El enfoque de <i>revenue management</i> basado en toda la información que proporcionan los medios <i>online</i> ha de ser parte integral de la administración de las empresas de servicios y contribuye positivamente a los resultados de las mismas.
Noone et al. (2017)	La incorporación de los medios <i>online</i> en el <i>revenue management</i> ayudará a entregar ofertas de valor personalizadas a los consumidores.
Xu et al. (2019b)	Las opiniones de los consumidores en los medios <i>online</i> pueden ser recogidas por el sistema de <i>revenue management</i> para conocer las preferencias, percepciones y comportamiento de los consumidores.
Ampountolas et al. (2020)	Con la incorporación de los medios sociales al <i>revenue management</i> , la industria hotelera ha pasado de aplicar un modelo basado en el inventario a aplicar un modelo centrado en el cliente.

Fuente: elaboración propia.

1.3. La gestión estratégica de la reputación online

La gestión de la reputación *online* se puede definir como el acto de vigilar, evaluar y abordar el sentimiento del contenido generado por el usuario sobre la empresa en los medios *online* para preservar su reputación *online* (Cigarrán et al., 2016; Cillo et al., 2021). Sin embargo, diversos autores defienden que la gestión estratégica de la reputación *online* en el ámbito turístico va más allá, puesto que se debe considerar como un proceso (Pérez-Aranda et al., 2019) fundamental para identificar las fortalezas y áreas de mejora de la compañía (Levy et al., 2013) que implica tanto conseguir que los consumidores generen opiniones sobre la compañía en los medios *online* (De Pelsmacker et al., 2018; Levy et al., 2013), como responder a dichas opiniones de forma personalizada y en poco tiempo (Levy et al., 2013), analizarlas (Niu y Fan, 2018) y tratar de mejorarlas (Baka, 2016).

Schmallegger y Carson (2008), así como Litvin et al. (2008), fueron pioneros al concluir que el contenido generado por los viajeros en los medios *online* era cada vez más importante y debía ser vigilado. A partir de ahí, la literatura ha llevado a cabo un importante esfuerzo por el estudio de la gestión de la reputación *online*. La Tabla 2.3 muestra una clasificación de estos trabajos en función del enfoque de la reputación *online* adoptado (de táctico a estratégico) pudiendo establecerse cuatro categorías:

- A. **Estudios con un enfoque táctico de la gestión de la reputación *online*.**
Representan la mayoría de investigaciones en este ámbito de estudio y tratan de conocer si las empresas turísticas responden a las reseñas o comentarios que hacen los usuarios en los medios *online*, cómo responden estas a los comentarios y qué efectos tienen las respuestas en el consumidor o en el desempeño de la empresa (ej.: Alrawadieh y Dincer, 2019).
- B. **Estudios que comienzan a destacar el rol estratégico de la gestión de la reputación *online*.** Comienzan a preguntarse si la gestión de la reputación *online* puede jugar un rol estratégico, siendo necesario profesionalizarla y darle una entidad dentro de la organización (ej.: Aureli y Supino, 2017).
- C. **Estudios que proponen líneas estratégicas para la gestión de la reputación *online*.** Establecen cómo debe ser una estrategia de gestión de

la reputación *online* y proponen planes concretos para gestionar la reputación *online* a largo plazo (ej.: Baka, 2016).

- D. **Estudios sobre las consecuencias de la gestión estratégica de la reputación *online*.** Únicamente hay un trabajo que relaciona la gestión estratégica de la reputación *online* con sus consecuencias, en este caso distintos tipos beneficios para la empresa (Pérez-Aranda et al. 2019).

TABLA 2.3.
Clasificación de los estudios sobre gestión estratégica de la reputación *online* en el ámbito turístico

Categoría	Trabajos
A. Estudios con un enfoque táctico de la gestión de la reputación <i>online</i>	Alrawadieh y Dincer (2019); Anagnostopoulou et al. (2019); Casado et al. (2018); Chen et al. (2019); Chevalier et al. (2018); Gu y Ye (2014); Kim et al. (2015); Kwok y Xie (2016); Lee y Cranage (2014); Li et al. (2017,2018); Liang et al. (2017); Liu y Ji (2019); Liu, et al. (2015); Lui et al. (2018); Mate et al. (2019); Mauri y Minazzi (2013); Min et al. (2015); O’connor (2010); Olson y Ro (2020); Pantelidis (2010); Piehler et al. (2019); Proserpio y Zervas (2017); Roozen y Raedts (2018); Schuckert et al. (2019); Sheng et al. (2019); Shin et al. (2019); Sparks et al. (2016); Surachartkumtonkun et al., (2021); Wang (2016); Wang y Chaudhry (2018); Wei et al. (2013); Xie et al. (2014); Xie et al. (2016); Xie, et al. (2017a); Xie et al.(2017b); Xu, et al. (2020); Yang et al. (2019); Zhang et al. (2019); Zhang et al. (2020c); Zhang et al. (2020d); Zhang et al., 2021; Zhang y Vásquez (2014); Zhang y Yang (2019)
B. Estudios que comienzan a destacar el rol estratégico de la gestión de la reputación <i>online</i>	Aureli y Supino (2017); Cillo et al. (2021); Horster y Cottschalk, (2012); Marine-Roig y Clave (2015); Park y Allen (2013); Pollàk et al. (2016); Soler y Gémar (2017); Torres et al. (2014)
C. Estudios que proponen líneas estratégicas para la gestión de la reputación <i>online</i>	Baka (2016); De Ascaniis et al. (2015); De Pelsmacker et al. (2018); Kamel (2017); Levy et al. (2013); Niu y Fan (2018); Pérez-Aranda et al. (2018a)
D. Estudios sobre las consecuencias de la gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	Pérez-Aranda et al. (2019)

Fuente: elaboración propia.

1.4. La medición de la eficacia de las estrategias de marketing

La literatura especializada en la adopción de estrategias de marketing por parte de las empresas considera necesario medir los efectos de dichas estrategias en el desempeño de la empresa (Castellanos et al., 2017; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005). En este sentido, se identifican distintos gaps existentes en la literatura con respecto a la medición de la eficacia de las mencionadas estrategias. Así, la literatura no ha demostrado empíricamente el efecto que la implementación conjunta de *revenue management* y CRM puede tener en el desempeño de la empresa, siendo necesario avanzar en ello (Wang et al., 2015). Además, a excepción del trabajo de Pérez-Aranda et al. (2019), quienes comienzan a interesarse por estudiar si la gestión estratégica de la reputación *online* por parte de los hoteles puede influir en los beneficios de la empresa, la literatura apenas ha abordado el papel estratégico de la gestión de la reputación *online*, así como sus antecedentes y sus efectos, algo en lo que demanda profundizar la literatura (Bore et al., 2017; Niu y Fan, 2018). Finalmente, a excepción de los trabajos de Ampountolas et al. (2020), Anderson (2012) y Xu et al. (2019b) la literatura no ha abordado de forma empírica la utilización de los medios *online* en el sistema de *revenue management* de la compañía. Por lo tanto, también se busca avanzar en el estudio del *revenue management* a través de los medios *online*, tal y como demandaba Wang (2015) y conocer su eficacia.

Con relación a los anteriores gaps de investigación, la literatura reconoce diferentes medidas del desempeño de las estrategias de marketing (Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005):

- **Resultados económico-financieros.** El logro de mejores resultados económico-financieros es un objetivo importante para las empresas (Polo-Peña et al., 2015). Además, las estrategias llevadas a cabo por las empresas a través de los medios *online* afectan sin duda al comportamiento del consumidor, lo cual se refleja en los resultados económico-financieros de las empresas turísticas (Kizildag et al., 2017).
- **Resultados de mercado.** Cuanto mayor es la exigencia del mercado más determinantes llegan a ser los resultados de mercado (Masa'deh et al., 2018),

dado que son esenciales para que finalmente la empresa alcance unos adecuados resultados económico-financieros (Polo-Peña et al., 2015). Dentro de este tipo de resultados, en la presente investigación se tienen en cuenta:

- **Resultados de mercado valorados desde la perspectiva de la empresa.** Una variable clave para recoger los resultados de mercado desde la perspectiva de la empresa es el **capital de marca** (Cornwell et al., 2001; Henseler et al., 2007; Henseler et al., 2011). El capital de marca, que consiste en el efecto diferencial de la marca en la respuesta del consumidor a las acciones de marketing de la empresa (Keller, 1993) es un indicador de la eficacia de las estrategias de marketing de la empresa (Keller, 2009). La literatura reconoce que su desarrollo es clave para la competitividad de la empresa (Liu y Chou, 2016), lo que le permite mejorar su desempeño financiero (Liu et al., 2017a).
- **Resultados de mercado valorados desde la perspectiva del mercado.** Una variable adecuada para recoger los resultados de mercado desde la perspectiva de los consumidores es la **reputación online**, que, de acuerdo con la literatura, es el valor numérico o puntuación que resume la evaluación que, en los medios *online*, hacen los consumidores tras el consumo de un servicio (ej.: Ahmed y Rodríguez-Díaz, 2020). La reputación *online* se considera clave porque recoge cómo valora el mercado el servicio que ofrece la empresa (Hu y Yang, 2020b; Liang et al., 2017) y además tiene importantes efectos en el comportamiento del consumidor y en diversos indicadores del desempeño de las empresas (Bigné et al., 2019).

Así, la presente investigación trata de conocer los efectos que las estrategias que las empresas hoteleras llevan a cabo en los medios *online* tienen en los distintos indicadores de desempeño identificados.

2. Efectos de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno *online* en los resultados económico-financieros

2.1. Efectos de la implementación conjunta de *revenue management* y CRM en los resultados económico-financieros

El *revenue management* y el CRM comparten el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa, pero desde un punto de vista que puede considerarse complementario, estando el *revenue management* centrado en la gestión del inventario y el CRM en la gestión de la relación con el cliente (Chawan, 2018).

Tradicionalmente, la aplicación del *revenue management* se ha basado en que los precios y la disponibilidad son dictados por la demanda prevista en el mercado, sin tener en cuenta las características concretas de los clientes o el valor que representa cada cliente para la empresa (Noone et al., 2003). Esta forma de gestionar el *revenue management* da lugar a situaciones en las que un determinado cliente puede quedarse sin adquirir un servicio o se ve obligado a adquirirlo a un precio muy elevado cuando la demanda es alta, consiguiendo la empresa maximizar los ingresos a corto plazo, pero comprometiendo su rentabilidad a largo plazo si el cliente representa un alto valor para la empresa, puesto que es muy probable que este cliente cambie a un competidor (Noone et al., 2003). De ahí que para la empresa sea cada vez más importante adoptar mecanismos que permitan orientarse hacia una gestión de las relaciones con los clientes a largo plazo (Brunger, 2013).

Para ello, resulta clave el análisis de los patrones de compra de los consumidores basados en su ciclo de vida, lo cual permitirá a las compañías identificar a los clientes más valiosos con el fin de construir relaciones a largo plazo con ellos (Milla y Shoemaker, 2008). El sistema de CRM de la compañía a través de los medios *online* proporciona la información que permite conocer la rentabilidad de los clientes y el valor de su ciclo de vida (Mastorakis et al., 2015; Vaeztehrani et al., 2015). Por ello, son diversos los autores que defienden la combinación entre *revenue management* y CRM para que el *revenue management* pase de tener un enfoque transaccional centrado en el producto a tener un enfoque basado en las relaciones con los clientes (Hoang, 2007). Así, los datos obtenidos gracias al sistema de CRM formarán parte del proceso de toma de decisiones del *revenue management* con el

fin de conseguir, por una parte, una orientación estratégica a largo plazo basada en la optimización de los beneficios y, por otra, una estrategia de *revenue management* centrada en la relación con el cliente que cree un valor superior para él, siendo una de las claves de esta combinación el desarrollo de los medios *online* (Denizci Guillet y Shi, 2019).

La Tabla 2.4 muestra diversos estudios que abordan CRM y *revenue management* de forma conjunta. La mayoría de los estudios se dan en el ámbito turístico, principalmente en el de los hoteles y son teóricos, casos de estudio o cualitativos. Sin embargo, el trabajo de Denizci Guillet y Shi (2019) aporta una visión distinta. Estos autores desarrollaron un marco teórico para la integración entre el *revenue management* y el CRM, distinguiendo cuatro factores clave para llevar a cabo esta integración: (1) actitud de los ejecutivos de marketing y de *revenue management* hacia la integración; (2) programas de fidelización como medios para la integración; (3) infraestructura de TIC para apoyar y permitir la integración; y (4) nivel de apoyo de la integración por parte de la dirección de la compañía. Estas aportaciones muestran la necesidad de seguir investigando en esta línea (Wang et al., 2015). El presente estudio pretende constituir un avance hacia una mejor comprensión del enfoque integrado, al estudiar empíricamente el efecto que la implementación conjunta de CRM y *revenue management* puede tener en el desempeño de la empresa.

TABLA 2.4.
Estudios que abordan la implementación conjunta de *revenue management* y CRM
Trabajos centrados en el sector servicios en general y en otras empresas de servicios distintas de hoteles

Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Hendler y Hendler (2004)	Casinos	EEUU	Teórico	Explica cómo el <i>revenue management</i> y el CRM pueden combinarse para maximizar los beneficios.
Jallat y Ancarani (2008)	Empresas de telecomunicaciones	-	Teórico/caso de estudio	Concluyen que la integración entre <i>revenue management</i> y CRM es crítica para las compañías que busquen tener relaciones a largo plazo con los consumidores.

Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Vinod (2008)	Aerolíneas	-	Teórico	Presenta un enfoque de <i>revenue management</i> centrado en el cliente en el que las decisiones de <i>revenue management</i> se guían por los datos de los clientes obtenidos a través del sistema de CRM.
Chawan (2018)	Servicios	-	Teórico	Discute distintas formas de mejorar el rendimiento de los sistemas de <i>revenue management</i> mediante el uso de datos de CRM.
Trabajos centrados en el ámbito de los servicios hoteleros				
Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Contribución principal
Noone et al. (2003)	Hoteles	-	Teórico	Proponen un método de fijación de precios basado en el valor del ciclo de vida del cliente obtenido gracias al sistema de CRM.
Metters et al. (2008)	Hoteles y casinos	EEUU	Caso de estudio	Describen cómo se integran los sistemas de <i>revenue management</i> y CRM en un hotel y casino.
Milla y Shoemaker (2008)	Hoteles	EEUU	Cualitativo	Concluyen que la integración del CRM y <i>revenue management</i> es una de las áreas con mayor potencial para el futuro del <i>revenue management</i> .
Wang (2012)	Hoteles	Internacional	Cualitativo	Describe los motivos que generan posibles conflictos de gestión entre el CRM y el <i>revenue management</i> .
Vaeztehrani et al. (2015)	Hoteles	-	Teórico/caso de estudio (simulación por ordenador)	Siguiendo el enfoque de Noone et al. (2003), con los datos del sistema de CRM, segmentan a los clientes según el valor de su ciclo de vida con el fin de maximizar los ingresos a largo plazo.
Denizci Guillet y Shi (2019)	Hoteles	China (Hong Kong)	Cualitativo	Desarrollan un marco para la integración entre el CRM y el <i>revenue management</i> .

Fuente: elaboración propia.

Considerando los efectos que el *revenue management* y el CRM tienen sobre el desempeño de la empresa, puede indicarse que: (a) la literatura ha demostrado que la estrategia de *revenue management* tiene efectos positivos en distintas variables relacionadas con el desempeño de las empresas turísticas, como la propensión a reservar de los consumidores, los ingresos, la ocupación y las reservas (Chen y

Schwartz, 2008; Noone et al., 2019; Ortega, 2016) y también ha demostrado los efectos positivos que tiene en el desempeño empresarial la utilización de los medios *online* en el sistema de *revenue management* (Ampountolas et al., 2020; Anderson, 2012; Xu et al., 2019b); y (b) el CRM en los medios *online* también influye en el desempeño de las empresas de servicios, tanto de forma indirecta, a través de variables como el desempeño financiero, el desempeño de la relación con el cliente o las ventas (Al-Dmour et al., 2019; Choudhury y Harrigan, 2014; Rodríguez et al., 2014), como de forma directa, a través de variables como la satisfacción, confianza y retención de los clientes, el desempeño financiero, el desempeño del CRM o el desempeño de la relación con el cliente (Al-Dmour et al., 2019; Chierici et al., 2018; Garrido-Moreno et al., 2018; Trainor et al., 2014).

En base a estas premisas de la literatura, es de esperar que la implementación conjunta de ambas estrategias —*revenue management* y CRM— influya en los resultados económico-financieros de empresas como las hoteleras, dado que permite que la empresa adopte una visión estratégica de la gestión de relaciones con los clientes centrada en: (a) rentabilizar la demanda —propio del *revenue management*—; y (b) llevarlo a cabo considerando el ciclo de vida del cliente y el desarrollo de relaciones con los clientes a largo plazo —propio del CRM. En línea con lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H1. *El revenue management tiene un efecto positivo y significativo en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera.*

H2. *El CRM tiene un efecto positivo y significativo en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera.*

2.2. La orientación al mercado como antecedente de la implementación conjunta de *revenue management* y CRM

La orientación al mercado ha recibido mucha atención en la literatura de marketing y gestión (Sin et al., 2005a), destacándose su rol como fuente principal para lograr una ventaja competitiva sostenible (Jogarathnam, 2017), y siendo su objetivo principal brindar un valor superior al cliente (Dabrowski et al., 2019). Así, la orientación al mercado fomenta una cultura de experimentación y se enfoca en mejorar

continuamente los procesos y sistemas de la empresa, lo cual hará que las capacidades de la empresa se vuelvan más distintivas (en relación con la competencia), permitiendo ofrecer un valor diferenciado y retener a los clientes incluso cuando las preferencias de estos cambian constantemente (Kumar et al., 2011).

El actual concepto de orientación al mercado se desarrolla a comienzos de los años noventa, cuando surgieron dos visiones diferentes del mismo (Jaworski y Kohli, 2017), una centrada en el comportamiento (Kohli y Jaworski, 1990) y otra centrada en la cultura (Narver y Slater, 1990).

Así, por una parte, Kohli y Jaworski (1990) definían la orientación al mercado como “la generación de inteligencia de mercado relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes; la integración y diseminación de esa inteligencia entre los departamentos y la respuesta de toda la organización a esta” (p. 6). Por otra parte, Narver y Slater (1990) definían la orientación al mercado como la cultura de negocio que crea un valor superior para los consumidores de forma más eficiente y efectiva. Además de estos modelos de orientación al mercado, la literatura reconoce otros, como el de Shapiro (1988), el de Ruekert (1992), el de Deshpande et al. (1993), quienes tratan de integrar las visiones cultural y comportamental de la orientación al mercado y, más recientemente, el de Narver et al. (2004), que distinguían entre orientación al mercado proactiva y reactiva.

Desde el comienzo de la investigación sobre orientación al mercado, la literatura ha buscado conocer el efecto de la orientación al mercado en el desempeño de las empresas. Así, los metaanálisis de Kirca et al. (2005) y de Ellis (2006) identifican que, en función del contexto de aplicación, puede existir una relación directa y/o indirecta entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa. Recientemente, Gupta et al. (2019) llevan a cabo una revisión bibliográfica en la que, aunque reconocen que la mayoría de trabajos relacionan de forma directa la orientación al mercado con el desempeño, hay trabajos que establecen que hay una relación indirecta entre ambas variables, destacando que la innovación es la principal variable que media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, seguida de las capacidades y recursos de marketing, el aprendizaje, la estructura o compromiso organizativo y la satisfacción del cliente.

Las primeras aplicaciones de la orientación al mercado en el sector turístico tienen su origen a partir del 2000, con un destacado papel de las investigaciones centradas en el ámbito turístico, principalmente en el hotelero (Fernandes-Sampaio, 2016). En dicho ámbito, tal y como se puede ver en la Tabla 2.5, la literatura también ha abordado la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, ya sea a través de los resultados económico-financieros o de los de mercado, tanto de forma directa, como de forma indirecta.

TABLA 2.5.
Estudios que relacionan la orientación al mercado con el desempeño de las empresas en el ámbito turístico

Tipo de Trabajos relación				
Directa	Campo et al. (2014); Fernandes-Sampaio et al. (2019, 2020); Haugland et al. (2007); Hinson (2017); Kazemian et al. (2020); Kazemian et al. (2021); McManus (2013); Polo-Peña et al. (2011, 2013); Presutti et al. (2020); Sin et al., (2005a); Tsé et al. (2005); Vega-Vázquez et al. (2016); Wang et al. (2012)			
Indirecta	Tipo de mediación	Variable mediadora	Trabajos	
	Completa	Innovación	Agarwal et al. (2003); Alnawas y Hemsley-Brown (2019b); Ghantous y Alnawas, 2020); Sandvik y Sandvik (2003); Zhou et al. (2009)	
		RSC	Qu (2009, 2014)	
		Diferenciación de mercado	Zhou et al. (2009)	
		Uso de medidas de desempeño no financieras	Bangchokdee et al. (2013)	
		Uso estratégico de la gestión de la contabilidad	Turner et al. (2017)	
		Capacidad de estrategia de marca	Alnawas y Hemsley-Brown (2019b)	
		Capacidad de relación con el cliente	Alnawas y Hemsley-Brown (2019b)	
		Programas de marketing	Dabrowski et al. (2019)	
		Parcial	Orientación al <i>revenue management</i>	Selmi y Chaney (2018)
			Calidad del servicio	Fernandes-Sampaio et al. (2019)
	Lealtad		Fernandes-Sampaio et al. (2020)	

Fuente: elaboración propia.

En general, las investigaciones y metaanálisis anteriores ponen de manifiesto que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño puede ser compleja, y que la naturaleza de esta relación (directa o mediada por distintas variables) puede quedar determinada por el ámbito de estudio (Gupta et al., 2019). En este sentido, al igual que en la literatura en general, en el ámbito hotelero, una variable que ha recibido especial atención como mediadora en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño es la innovación, seguida de los recursos de marketing. Desde la aparición de Internet, y, sobre todo, desde el posterior desarrollo de los medios sociales, no cabe duda de que los medios *online* son los principales medios que tienen el potencial de favorecer la innovación de las empresas (Palacios-Marqués et al., 2013), además de representar un medio a través del que la orientación al mercado puede ser adoptada e implementada en la empresa. Estas posibilidades llevan a que se requiera del desarrollo de nuevas investigaciones centradas en avanzar en el estudio de: (a) la adopción de la orientación al mercado a través de los medios *online*; y (b) la mediación que las estrategias de marketing *online* pueden ejercer en el efecto de la orientación al mercado en el desempeño de las empresas.

La orientación al mercado adoptada a través de los medios *online* permite, por una parte, convertir toda la información relativa a las futuras demandas y deseos del mercado y a la actuación de la competencia detectable a través de los medios *online* en inteligencia de mercado y, por otra parte, fomentar la coordinación interna de la empresa entre las distintas funciones y departamentos, priorizando la innovación en las estrategias para así responder a las preferencias del mercado (Palacios-Marques et al., 2013). Así, la orientación al mercado adoptada a través del entorno *online* permitirá mejorar los resultados de las empresas (Celuch y Murphy, 2010).

Debido a lo anterior, principalmente en la segunda década de este siglo comenzaron a proliferar las investigaciones en el sector servicios sobre la orientación al mercado en el ámbito *online*. La Tabla 2.6 muestra distintas investigaciones en el ámbito de las empresas de servicios, entre las que se encuentran empresas turísticas y hoteleras, que aportan evidencias acerca de la adopción de la orientación al mercado en el contexto *online*. Estas investigaciones demuestran empíricamente que la orientación al mercado constituye una cultura empresarial que impulsa el uso

de los medios *online* (Caniëls et al., 2015; Celuch et al., 2007; Lim et al., 2011; Palacios-Marqués et al., 2013), lo cual facilita la innovación de marca, de producto y de proceso (Nguyen et al., 2015; Palacios-Marqués et al., 2013; Yu et al., 2016), la cocreación (Chuang et al., 2018) y el desempeño empresarial (Paranage y Kennedy, 2020; Shirazi, 2017; Tsiotsou y Vlachopoulou, 2011).

TABLA 2.6.
Estudios sobre la orientación al mercado a través de los medios *online* en las empresas de servicios

Trabajos centrados en el sector servicios en general y en distintos tipos de servicios no turísticos

Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Principal aportación
Min et al. (2002)	Servicios	-	Teórico	Proponen el concepto de orientación al mercado mediada por los medios <i>online</i> .
Celuch et al. (2007)	Pequeñas y medianas empresas minoristas y de servicios financieros	EEUU	Cuantitativo	Demuestran que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en los beneficios percibidos del uso de los medios <i>online</i> .
Celuch y Murphy (2010)	Pequeñas y medianas empresas minoristas y de servicios financieros	EEUU	Cuantitativo	Desarrollan el constructo de orientación al mercado de las TIC, que modera positivamente la relación entre el uso de las TIC para la comunicación con los grupos de interés y la flexibilidad estratégica.
Caniëls et al. (2015)	Pequeñas y medianas empresas minoristas y de servicios profesionales	Bélgica	Cuantitativo	Demuestran que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en las normas de comportamiento referentes al uso de los medios <i>online</i> , que se relacionan con las motivaciones extrínsecas de usar los medios <i>online</i> .
Nguyen et al. (2015)	Empresas tecnológicas <i>online</i>	China	Cuantitativo	Demuestran que la orientación al mercado influye en la innovación de marca en los medios <i>online</i> con la moderación positiva de la capacidad estratégica en los medios <i>online</i> .
Yu et al. (2016)	Empresas tecnológicas <i>online</i>	China	Cuantitativo	Desarrollan los constructos de capacidad y alianza del Internet de las cosas, que median positivamente la relación entre la orientación al mercado y la innovación de producto y de proceso.

Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Principal aportación
Shirazi (2017)	Bancos	Irán	Cuantitativo	Demuestran que la orientación al mercado modera la relación entre el <i>e-marketing</i> y el desempeño de negocio.
Trabajos centrados en el ámbito de los servicios turísticos				
Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Principal aportación
Tsiotsou y Vlachopoulou (2011)	Empresas turísticas	Grecia	Cuantitativo	Demuestran que el <i>e-marketing</i> media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño.
Trabajos centrados en el ámbito de los servicios hoteleros				
Autor y año	Sector	Área geográfica	Tipo de estudio	Principal aportación
Lim et al. (2011)	Hoteles	España	Cuantitativo	Concluyen que la orientación al mercado de una empresa se relaciona positivamente con la adopción de los medios <i>online</i> .
Palacios-Marqués et al. (2013)	Hoteles	España	Cuantitativo	Demuestran que la orientación al mercado se relaciona con la adopción de los medios <i>online</i> y esta a su vez con la innovación.
Álvarez-Díaz (2014)	Hoteles	España	Cuantitativo	Concluyen que el uso de los medios <i>online</i> orientados al cliente es un antecedente de la adopción de la orientación al mercado.
Chuang et al. (2018)	Hoteles	Taiwán	Cuantitativo	Demuestran que el <i>e-marketing</i> media la relación entre la orientación al mercado y la cocreación de valor.
Paranage y Kennedy (2020)	Hoteles	Sri Lanka	Cuantitativo	Encuentran que el <i>e-marketing</i> media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño.

Fuente: elaboración propia.

La literatura anterior (Tabla 2.6) apenas ha abordado la posible existencia de variables que medien la relación entre la orientación al mercado y el desempeño en el entorno *online*. Los estudios más cercanos en este sentido son los de Tsiotsou y Vlachopoulou (2011) y Paranage y Kennedy (2020) quienes demuestran que el *e-marketing* (el grado de realización de transacciones, promociones y actividades de bases de datos utilizando los medios *online* por parte de las empresas turísticas)

media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño en el ámbito turístico. Por ello, estos autores demandaban estudiar otros recursos o estrategias de marketing *online* que puedan mediar la relación entre la orientación al mercado y el desempeño.

En relación con el efecto de la orientación al mercado en el desempeño, Alnawas y Hemsley-Brown (2019b) sugieren que, en el ámbito turístico, la orientación al mercado *per se* no afecta directamente al desempeño de las empresas, sino que dicha orientación al mercado se tiene que manifestar en distintas capacidades o estrategias de marketing para que pueda influir en el desempeño de la empresa. De hecho, siguiendo las observaciones del metaanálisis de Kirca et al. (2005), quienes demostraron que, en el ámbito de las empresas de servicios, la orientación al mercado requiere de variables mediadoras para tener efectos en el desempeño, no es de extrañar que la literatura posterior haya demostrado que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño en el ámbito de turístico puede quedar mediada a través de variables como las capacidades de marketing, entre las que se encuentra la capacidad de relación con el consumidor (Alnawas y Hemsley-Brown, 2019b), el uso estratégico de la gestión de la contabilidad (Turner et al., 2017), la diferenciación de mercado (Zhou et al., 2009), la responsabilidad social corporativa (RSC) (Qu, 2009, 2014) y, por supuesto, la innovación (ej.: Ghantous y Alnawas, 2020) (Tabla 2.5).

Debido a lo anterior, es de interés avanzar en el conocimiento de si el medio *online* es un medio adecuado que permite implementar la cultura de la orientación al mercado y otras estrategias de marketing mediadores para que la empresa alcance un mejor desempeño. Sin embargo, a excepción de los mencionados trabajos de Tsiotsou y Vlachopoulou (2011) y Parange y Kennedy (2020), la literatura no ha identificado qué recursos o estrategias de marketing a través de los medios *online* pueden ejercer un efecto mediador entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa.

Dado que la orientación al mercado incluye la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990), un mayor grado de orientación al mercado favorecerá una mayor adopción de las estrategias de marketing *online* centradas en el mercado como son la de *revenue management*

(Selmi y Chaney, 2018) y CRM (Liew et al., 2015), al disponer la empresa de información precisa sobre los clientes y los competidores, y poder coordinarse para elaborar respuestas adaptadas a las condiciones del mercado.

La adecuación de la orientación al mercado para la implementación de la estrategia de *revenue management* se basa en la necesidad que tiene esta estrategia de ser implantada en una sólida cultura empresarial que permita gestionar la demanda (Noone et al., 2017) y defenderse de las acciones y respuestas de los competidores (Choi y Mattila, 2004; Selmi y Chaney, 2018). Esto se debe a que el *revenue management* usa inteligencia de mercado para predecir el comportamiento de la demanda y de la competencia, garantizando de este modo la rentabilidad de la empresa (Cross, 2011; Selmi y Chaney, 2018).

El efecto de la orientación al mercado en el *revenue management* apenas ha sido estudiado en el sector servicios, ni de forma vinculada al contexto *online*. Como excepción tenemos el trabajo de Selmi y Chaney (2018). Ese estudio concluye que la orientación al *revenue management* desempeña un papel mediador en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa hotelera, aunque este estudio no se centra en el contexto *online*.

Con respecto a la adecuación de la orientación al mercado para el desarrollo de la estrategia de CRM, cabe destacar la necesidad que tiene esta estrategia de una cultura de empresa que proporcione apoyo para garantizar que las necesidades y expectativas de los clientes se entiendan y reconozcan en toda la organización como es la de orientación al mercado (Rahimi, 2017). Además, la efectividad de la estrategia de CRM requiere de una orientación que permita a la empresa recopilar, integrar y analizar grandes volúmenes de datos del mercado, siendo la orientación al mercado una cultura clave para conseguirlo, puesto que determina cómo la empresa se adapta al entorno y a las preferencias cambiantes de los consumidores y cómo consigue una posición de ventaja haciendo uso de tecnología, recursos y relaciones con los clientes (Wang et al., 2013). En definitiva, a medida que la empresa se orienta cada vez más al mercado, se consigue un mayor conocimiento del cliente, lo que facilita la gestión de las relaciones con los clientes, siendo estas relaciones más duraderas y de mayor valor para la empresa (Javalgi et al., 2006).

Hay diversos estudios que aportan evidencia empírica de la relación entre la orientación al mercado y el CRM en el sector servicios. Entre ellos, Liew et al. (2015), demostraron que la intensidad de implementación del CRM ejerce un rol mediador en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño del CRM en la industria de alojamiento de páginas web. Por su parte, Cambra-Fierro et al. (2017) demostraron que, en el sector bancario español, la orientación al mercado influye positivamente en el éxito del CRM, mientras que Wang et al. (2013) concluyeron que la orientación al mercado de una empresa está asociada positivamente con su soporte TIC para CRM en el ámbito de las empresas de servicios de Taiwan.

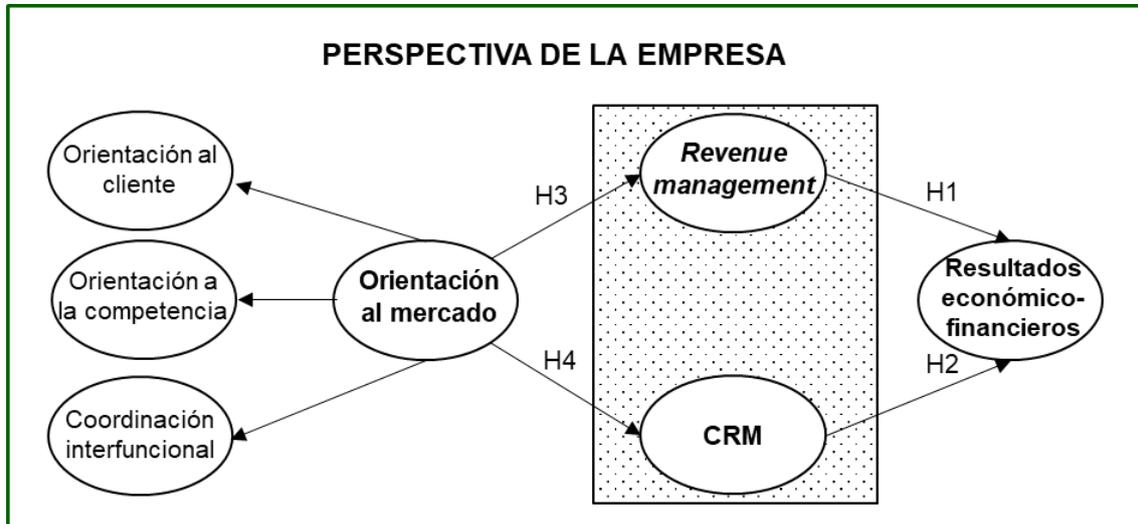
Reconociendo la importancia que tiene para las empresas hoteleras la implementación del *revenue management* y del CRM, lo que resulta más beneficioso es la implementación conjunta de ambas estrategias (Chawan, 2018), de forma que la empresa pueda gestionar las relaciones con los clientes aprovechando las interacciones directas que se mantienen a través del entorno *online* (Hudson et al., 2016) con una visión de largo plazo (Denizci Guillet y Shi, 2019). La orientación al mercado representa una cultura empresarial que favorece dicho enfoque combinado, ya que permite a la empresa establecer los mecanismos para recoger información precisa sobre los clientes y competidores, y que la empresa actúe de forma coordinada para formular e implementar estrategias de mercado (como son las de *revenue management* y CRM) (Tajeddini et al., 2017). Además, esta captación de información y coordinación interfuncional es facilitada a través de los medios *online* y los múltiples puntos de contacto con el mercado que proporcionan (Habibi et al., 2015). De este modo, es de interés conocer si la orientación al mercado resulta ser un antecedente adecuado que favorezca la implementación conjunta de las estrategias de *revenue management* y CRM. Partiendo de las aportaciones anteriores, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H3. *La adopción de la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo en el revenue management.*

H4. *La adopción de la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo en el CRM.*

Las hipótesis H1, H2, H3 y H4 se recogen en el modelo de investigación propuesto 1 (Figura 2.1).

FIGURA 2.1.
Modelo de investigación propuesto 1



3. Efectos de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno *online* en los resultados de mercado. El capital de marca

3.1 Efectos de la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM en el capital de marca

Medir los resultados de mercado desde el punto de vista de la empresa permite que los gerentes de la empresa comprendan mejor cómo se generan sus resultados, lo que puede contribuir a que la empresa sea más eficaz en la toma de decisiones de marketing (Zavattaro et al., 2015). Para medir los resultados de mercado, la literatura ha considerado variables como la calidad, la satisfacción, el valor percibido o la lealtad (Polo-Peña et al., 2015). Algunas de estas variables han sido consideradas por la literatura como dimensiones del capital de marca.

Estudios previos señalan que el capital de marca, que puede ser definido como "el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de la marca" (p. 2.), incluyendo las creencias y actitudes sobre la marca que abarcan los beneficios percibidos de una marca determinada (Keller, 1993) es una variable clave para la competitividad de la empresa (Liu y Chou, 2016). No obstante, únicamente las investigaciones de Cornwell et al. (2001), Henseler et al.

(2007), Henseler et al. (2011) y Zarei Mahmoudabadi et al. (2019) han considerado el efecto de la estrategia de la empresa (en estos casos del patrocinio deportivo) en la mejora del capital de marca desde el punto de vista de la empresa.

Lo anterior pone de manifiesto que son escasos los trabajos que recogen el efecto de la estrategia adoptada por la empresa en la valoración que esta hace de su capital de marca, y que estos son inexistentes en cuanto a los efectos de la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM en el sector turístico, y en el contexto *online*, áreas en las que se trata de avanzar en este trabajo.

3.1.1. Efecto de la gestión estratégica de la reputación online en el capital de marca

La mayor interacción entre las empresas y los clientes que favorece la gestión estratégica de la reputación *online* representa una gran oportunidad para las marcas, pero también un gran desafío (Jakic et al., 2017), puesto que la forma en que la empresa gestiona su reputación *online* puede influir cómo los consumidores perciben la marca (Pérez-Aranda et al., 2019). Por ello, la gestión estratégica de la reputación *online* es una importante herramienta para la mejorar la valoración de la marca (Xie et al., 2016).

Diversos investigadores han demostrado, en el ámbito turístico, principalmente en el hotelero, la influencia de las respuestas a las reseñas de los consumidores en el desempeño de la compañía (ej.: Kim et al., 2015; Xie et al., 2016, 2017a) y, de forma más concreta, en la marca, a través de variables como la confianza hacia la marca (Jakit et al., 2017).

Sin embargo, ningún estudio aborda el efecto que la gestión de la reputación *online* puede ejercer sobre el capital de marca, menos aun cuando esta es considerada desde una perspectiva estratégica. A este respecto se encuentra el trabajo de Pérez-Aranda et al. (2019) que, considerando una perspectiva estratégica de la gestión de la reputación *online*, analiza su efecto sobre distintos tipos de beneficios para la empresa hotelera.

Considerando todo lo anterior, es de esperar que la gestión estratégica de la reputación *online* influya de forma positiva en el capital de marca, proponiéndose la siguiente hipótesis de investigación:

H5. *La gestión estratégica de la reputación online tiene un efecto positivo y significativo en el capital de marca.*

3.1.2. Efecto del CRM en el capital de marca

El CRM facilita la interacción de la empresa con los consumidores y ayuda en la gestión de relaciones a largo plazo con los mismos (Rahimi et al., 2017), mejorando de este modo la calidad de la relación y la lealtad de los consumidores con respecto a la marca, lo que hará que estos se conviertan en embajadores de la marca emocionalmente comprometidos con ella (Law et al., 2018). Por ello, investigaciones previas señalan cómo el uso del CRM se refleja en la valoración por parte de los clientes de variables como la imagen de la marca (Hashem, 2012) y el capital de marca (Jasemi, 2019; Shriedeh y Ghani, 2017).

Como se ha comentado anteriormente, en la literatura se encuentran diversas investigaciones que han relacionado la implementación del CRM a través de los medios *online*, con el desempeño de las empresas de servicios, entre ellas de las empresas hoteleras desde la perspectiva de la empresa, tanto de forma indirecta como de forma directa (Al-Dmour et al., 2019; Chierici et al., 2018; Choudhury y Harrigan, 2014; Garrido-Moreno et al., 2018; Trainor et al., 2014). Sin embargo, a pesar de la importancia que alcanzan los resultados de mercado en el actual contexto competitivo (Masa'deh et al., 2018), hasta la fecha no se encuentran estudios que aporten evidencia empírica acerca de los efectos que el CRM ejerce sobre el capital de marca valorado por la empresa, lo que lleva a proponer la siguiente hipótesis de investigación:

H6. *El CRM tiene un efecto positivo y significativo en el capital de marca.*

3.2 El CRM como antecedente de la gestión estratégica de la reputación online

La implementación del CRM a través de los medios *online* proporciona importantes recursos y herramientas para la gestión de la reputación *online* (Castello-Martínez, 2011). Entre las funciones que puede realizar el CRM en este sentido cabe destacar las siguientes:

- El CRM facilita el establecimiento de relaciones conversacionales con los clientes. Por ello, el CRM facilita que la empresa pueda responder de forma personalizada en poco tiempo a los clientes (Stenger, 2014), lo que contribuye a involucrar a los mismos en interacciones *online* con la empresa (Dewnarain et al., 2019) para que compartan sus opiniones con ella, algo clave para la gestión de la reputación *online*.
- El CRM ayuda a canalizar la información masiva sobre el cliente que de forma continua proporcionan los medios *online* (Sota et al., 2020). Esta información podrá ser utilizada por la empresa para identificar las mejores actuaciones y respuestas hacia el mercado (Stenger, 2014), y para elaborar actividades de marketing individualizadas que contribuyan a una gestión eficiente de la reputación *online* (Assimakopoulos et al., 2015).

Algunos autores han propuesto teóricamente que el CRM ayuda a mejorar la reputación *online* de cualquier tipo de empresa (Grüblbauer y Haric, 2013), y, de forma más concreta, de las empresas hoteleras (Tian y Wang, 2017), así como a gestionar su reputación *online* (Castello-Martínez, 2011). Sin embargo, hasta el momento no se encuentra evidencia empírica que permita contrastar el efecto antecedente del CRM en la gestión estratégica de la reputación *online*. Por ello, y tratando de avanzar en una línea de investigación propuesta por la literatura, que considera de interés avanzar en el estudio de los antecedentes de la gestión estratégica de la reputación *online* (Niu y Fan, 2018), cabe esperar un efecto positivo del CRM en ella, proponiéndose la siguiente hipótesis de investigación:

H7. *El CRM tiene un efecto positivo y significativo en la gestión estratégica de la reputación online.*

3.3. El rol moderador del uso de las herramientas online en el efecto de la gestión estratégica de la reputación online y el CRM sobre el capital de marca

Al evaluar los efectos de la gestión estratégica de la reputación *online* y del uso del CRM en el capital de marca, es necesario considerar si existen mecanismos que contribuyen a reforzar el efecto de estas estrategias sobre el capital de marca.

En este sentido, la literatura apoya el rol esencial que juega el uso de las herramientas *online* para lograr los objetivos de las estrategias de la empresa (Theodosiou y Katsikea, 2012). Así, las herramientas *online* son un catalizador para la implantación del CRM (Rahimi et al., 2017), dado que constituyen el medio que hace posible la generación, integración, desarrollo y mejora de las relaciones con los clientes (Yunis et al, 2018). Además, las investigaciones demuestran que las herramientas *online* representan el medio que permite que se satisfagan las demandas de los clientes, lo que es positivo para la gestión de la reputación *online* de las empresas hoteleras (Melián-González y Bulchand-Gidumal, 2016).

La literatura también demuestra que un mayor uso de las herramientas *online* puede reflejarse en los resultados de mercado de la empresa hotelera en variables como la satisfacción (Theodosiou y Katsikea, 2012), o en otras variables próximas al capital de marca como son la imagen de marca (Šerić, et al, 2016; Mihalic y Buhalis, 2013), la calidad (Šerić, et al, 2016) o la lealtad (Šerić, et al, 2016). Incluso Šerić et al. (2014) demuestran que, desde el punto de vista los clientes, el efecto de la estrategia de la empresa (en dicho caso referida a la comunicación integrada de marketing) en las dimensiones del capital de marca de imagen, calidad percibida y lealtad es más fuerte para los hoteles que alcanzan un uso más avanzado de las herramientas *online*.

En consecuencia, se ha de considerar que existe un grado de uso de las herramientas *online* a partir del que se potencia el efecto de la actuación de la empresa, mejorando sus resultados (Polo Peña et al., 2011). Es de esperar, por tanto, que las empresas hoteleras que tengan un mayor nivel de uso de las herramientas *online* lograrán implementar de forma adecuada las estrategias propias del contexto *online* (Melián-Alzola et al., 2020) —como son la gestión de la reputación *online* y el CRM— y potenciar sus efectos en los resultados de la

empresa, lo que va a derivar en que la empresa mantenga su competitividad, mejore su rentabilidad y tenga éxito en el mercado (Phillips et al., 2017; Yunis et al, 2018). Por otro lado, las empresas que muestren un menor grado de uso de las herramientas *online* puede que no consigan implementar las estrategias propias del contexto *online* de forma adecuada, no consiguiendo alcanzar mejores resultados de mercado.

Con base en lo anterior y considerando que hasta la fecha no se ha dado respuesta a la cuestión del efecto moderador que el grado de uso de las herramientas *online* puede ejercer en la influencia de la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM sobre el capital de marca, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H8. *El uso de las herramientas online modera el efecto de la gestión estratégica de la reputación online sobre el capital de marca, de forma que:*

H8a. *Para las empresas hoteleras con un alto uso de las herramientas online, hay un efecto positivo y significativo de la gestión estratégica de la reputación online en el capital de marca.*

H8b. *Para las empresas hoteleras con un bajo uso de las herramientas online, no hay un efecto significativo de la gestión estratégica de la reputación online en el capital de marca.*

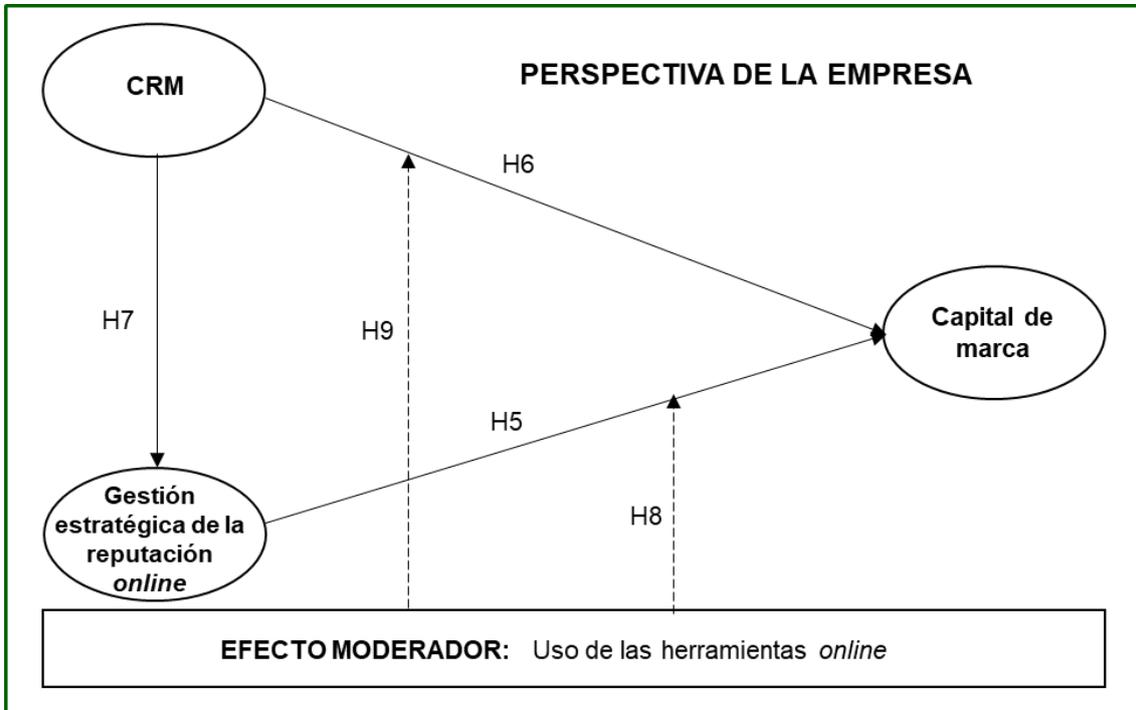
H9. *El uso de las herramientas online modera el efecto del CRM sobre el capital de marca, de forma que:*

H9a. *Para las empresas hoteleras con un alto uso de las herramientas online, hay un efecto positivo y significativo del CRM en el capital de marca.*

H9b. *Para las empresas hoteleras con un bajo uso de las herramientas online, no hay un efecto significativo del CRM en el capital de marca.*

Las hipótesis H5, H6, H7, H8 y H9 se recogen en el modelo de investigación propuesto 2 (Figura 2.2).

FIGURA 2.2.
Modelo de investigación propuesto 2



4. Efectos de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el entorno *online* en los resultados de mercado. La reputación *online*

4.1. La reputación *online* como ventaja competitiva para las empresas hoteleras

La reputación *online* puede definirse en sentido amplio como la suma del sentimiento del contenido que los consumidores crean sobre una empresa o marca de forma autónoma en los medios *online* (Cillo, et al., 2021). La mayor parte de esta reputación *online* queda recogida a través del boca a oreja electrónico (eWOM, por sus siglas en inglés), definido por Hennig-Thurau et al. (2004) como cualquier afirmación positiva o negativa hecha por consumidores potenciales, actuales o anteriores sobre un producto o compañía, que está disponible para una multitud de personas e instituciones a través de Internet.

En el ámbito turístico, este tipo de contenido se publica tanto en las OTA (como por ejemplo Booking.com), como en otro tipo de medios sociales o páginas de opiniones

(como por ejemplo TripAdvisor.com). Generalmente, la evaluación que hacen los consumidores tras el consumo de un servicio queda resumida en un valor numérico o puntuación, la cual es equivalente a la reputación *online* de la compañía (ej.: Ahmed y Rodríguez-Díaz, 2020; Anderson y Lawrence, 2014; Pollák et al., 2016; Proserpio y Zervas, 2017; Rodríguez-Díaz et al., 2019; Yang et al., 2018).

La reputación *online* es especialmente importante en el contexto turístico, dado que la naturaleza intangible, perecedera y experiencial de los productos turísticos hace que sea difícil que los consumidores los evalúen antes de la compra (Yang et al., 2018). Así, con el fin de reducir su incertidumbre, estos buscan información imparcial y fiable para obtener una imagen real de cómo es el producto (Figini et al., 2020). Esta información se encuentra en las mencionadas OTA, medios sociales y páginas de opiniones, que facilitan que los consumidores compartan sus experiencias con otros usuarios y cuya proliferación ha hecho que el rol que juegan la reputación *online* sea cada vez más importante para la industria (Nieto-García et al., 2019).

La literatura destaca la importancia que la reputación *online* de la compañía (considerada como puntuación otorgada por los consumidores previos) tiene de cara al comportamiento del consumidor y al desempeño de las empresas en el ámbito turístico, principalmente en los hoteles (Bigné et al. 2019).

A partir de la tabla 2.7 se puede observar que diversos estudios defienden teóricamente el rol de la reputación *online* de cara al comportamiento del consumidor, destacando que es la primera información a la que los usuarios acceden sobre los productos turísticos y que permite ahorrar tiempo a los consumidores, facilitando el establecimiento de un criterio de selección (Casaló et al., 2015; Gavilán et al., 2018; Nieto-García et al., 2019; O'Connor, 2010). Estos estudios argumentan también que la reputación *online* es clave para la visibilidad de las empresas, ya que constituye un elemento de señalización y recomendación que sustituye al boca a oreja y afecta a las decisiones de compra y a la lealtad de los consumidores, que además están dispuestos a pagar un precio superior por aquellos productos con una mejor reputación *online* (Gavilán et al., 2018; Liang et al., 2017; Mellinas et al., 2016; Nieto-García et al., 2019; Radojevic et al., 2017).

En cuanto a los estudios empíricos acerca de los efectos de la reputación *online*, la literatura demuestra el efecto de la reputación *online* en el comportamiento del consumidor de servicios turísticos, principalmente de hoteles, a través de variables como la intención de reservar, la actitud hacia la marca o el valor percibido (ej.: Casaló et al., 2015; Noone y McGuire 2013, 2014), lo que se refleja en el desempeño de la empresa, a través de variables como las reservas o la tasa de ocupación (ej.: Masiero y Nicolau, 2016; Viglia et al., 2016).

TABLA 2.7.

Trabajos que recogen los efectos de la reputación *online* en el ámbito turístico

Trabajos que defienden teóricamente la importancia de la reputación *online* en el comportamiento del consumidor

Argumento	Autores y año
Constituye la primera información relevante que los usuarios ven cuando buscan información sobre un producto turístico.	O'Connor (2010)
Ayuda a establecer un criterio de selección a los consumidores (los productos turísticos con mejor reputación <i>online</i> son los más populares).	Casaló et al., (2015); Gavilán et al. (2018);
Los consumidores están dispuestos a pagar precios superiores por productos turísticos con una buena reputación <i>online</i> .	Mellinas et al. (2016)
Es un elemento de señalización que afecta a las decisiones de compra de los consumidores.	Liang et al. (2017).
Actúa como elemento de recomendación para futuros consumidores, afectando a la reputación global de la empresa.	Radojevic et al. (2017)
Sustituye a otras formas de comunicación boca a oreja sobre la calidad de productos turísticos.	Gavilán et al. (2018)
Puede ayudar a construir lealtad hacia la marca.	Gavilán et al. (2018)
Permite reducir el tiempo empleado por los consumidores en buscar información.	Nieto-García et al., (2019)
Es clave para la empresa en términos de visibilidad.	Nieto-García et al. (2019)
Coincide con las opiniones de consumidores recogidas a través de medios <i>offline</i> .	Smironva et al. (2020)

Trabajos que demuestran empíricamente la influencia de la reputación *online* en el comportamiento del consumidor

Variable en la que influye la reputación <i>online</i>	Autores y año
Elección del hotel	Noone y McGuire (2013)
Valor percibido	Noone y McGuire (2013 y 2014).
Intención de reservar	Casaló et al. (2015); Hu y Yang, (2020a); Mauri y Minazzi, 2013); Park et al. (2017); Sparks y Browning (2011); Wen et al. (2021b)
Confianza	Sparks y Browning (2011)
Actitud hacia la marca	Casaló et al. (2015)
Cambio en la actitud hacia la marca	Lee y Ro (2016)
Disposición a pagar	Nieto-García et al. (2017)
Consideración del hotel	Gavilán et al. (2018); Hu y Yang (2020a)
Calidad percibida	Wen et al. (2021b)

Trabajos que demuestran empíricamente la influencia de la reputación *online* en indicadores del desempeño de las empresas

Variable en la que influye la reputación <i>online</i>	Autores y año
Reservas	Öğüt y Onur Tas (2012); Ye et al., (2009, 2011); Masiero y Nicolau (2016)
Cuota de mercado	Duverger (2013)
Desempeño financiero	Anderson y Lawrence (2014)
Ingreso por habitación disponible	Blal y Sturman (2014); Kim et al. (2015); Nieto-García et al. (2019); Phillips et al. (2015); Xie et al. (2014)
Tasa de ocupación	Kim et al. (2015); Viglia et al. (2016)
Ingresos de transacciones <i>online</i>	Torres et al. (2015)
Tasa de conversión	Cezar y Öğüt (2016)
Rentabilidad del negocio	Melo et al. (2017)
Ingresos	Zervas et al. (2017)

Fuente: elaboración propia.

De la Tabla 2.7 se deduce la importancia de la reputación *online* para la compañía. Por ello, son diversos los estudios destacan la necesidad de conocer las variables antecedentes que pueden influir en la reputación *online* (Gao et al., 2018; De Pelsmacker et al., 2018; Xu et al., 2019a).

4.2. Antecedentes de la reputación online

La importancia que tiene la reputación *online* ha dado lugar a que la literatura la considere una fuente de ventaja competitiva (Cezar y Öğüt, 2016), por lo que las empresas turísticas tienen que prestar atención a los mecanismos de gestión que puedan influir en ella si no quieren perder su posición en el mercado (Lunkes et al., 2020). Debido a ello, gran cantidad de estudios han tratado de analizar las variables que se relacionan con la consecución de una mejor reputación *online* por parte de dichas empresas, principalmente de las empresas hoteleras (Tabla 2.8).

La mayoría de los estudios recopilados en la Tabla 2.8 son estudios cuantitativos (combinados en algunos casos con análisis de contenido), centrados en el ámbito de las empresas hoteleras y que utilizan datos secundarios procedentes principalmente de Booking.com o Tripadvisor.com. Estos estudios demuestran que la reputación *online* es una consecuencia de:

- A. Variables relacionadas con la empresa, como pueden ser la categoría del alojamiento, el precio o el tamaño (ej.: Banerjee y Chua, 2016; Hu y Yang, 2020b; Molinillo et al. 2016).
- B. Variables relacionadas con el destino, como el clima o el tipo de destino (ej.: Bulchand-Gidumal et al., 2013; Fitchett y Hoogendoorn, 2019).
- C. Variables relacionadas con las opiniones *online* de otros usuarios, como las puntuaciones anteriores o el número de opiniones (ej.: Banerjee y Chai, 2019; Mellinas et al., 2015).
- D. Variables relacionadas con la persona que escribe la opinión, como el tipo de viajero o viaje, su experiencia, su estatus económico, cultura, idioma o distancia con respecto al país de origen (ej.: Ahn et al., 2017; Liang et al., 2017; Mariani et al., 2018; Mellinas, 2020; Phillips et al., 2020; Xu et al., 2019a).
- E. Variables relacionadas con la opinión publicada por el consumidor, como la longitud de la opinión, el contenido o la puntuación a distintos aspectos parciales de la empresa (Bi et al., 2020; Mariani et al., 2018; Tontini y dos Santos Bento 2020).

- F. Variables relacionadas con las respuestas de la empresa a las opiniones, como la frecuencia y el tipo de respuesta (Liu et al., 2015ayb; Xie et al., 2016).
- G. Variables relacionadas con la estrategia empresarial, como el uso de la información de las páginas webs de opiniones *online* y el gasto en publicidad (De Pelsmacker et al., 2018; Nieto et al., 2014).

TABLA 2.8.
Principales antecedentes de la reputación *online* en el ámbito turístico

Tipo de variable / Variable	Estudios
A. Relacionadas con la empresa	
Categoría del alojamiento (número de estrellas)	Banerjee y Chua (2016); Bulchand-Gidumal et al. (2013); Martín-Fuentes et al. (2018); Mellinas et al. (2015); Moro et al. (2019a); Radojevic et al. (2015); Radojevic et al. (2017); Rodríguez-Díaz et al. (2015)
Precio	Hu y Yang (2020b); Nieto et al. (2014); Radojevic et al. (2015); Rodríguez Díaz et al. (2015); Rodríguez-Díaz et al. (2019); Ye et al. (2014)
Tamaño del alojamiento (número de habitaciones)	Mellinas et al. (2015); Molinillo et al. (2016); Radojevic et al. (2015)
Otros aspectos (distancia al centro del alojamiento, aire acondicionado, conexión Wi-Fi, alojamiento independiente o perteneciente a cadena, cadena nacional o internacional)	Banerjee y Chua (2016); Bulchand-Gidumal et al. (2011); Bulchand-Gidumal et al. (2013); Lee et al. (2020a); Moro et al., (2019a); Radojevic et al. (2015); Radojevic et al. (2017); Schuckert et al. (2019); Zhu et al. (2019)
B. Relacionadas con el destino	
Clima, tipo de destino, productividad del sector servicios local, formación de la población local, infraestructuras del destino, PIB del país, cultura del país (en función de la puntuación en las dimensiones culturales propuestas por Hofstede de su país de origen)	Bulchand-Gidumal et al. (2013); Fitchett y Hoogendoorn (2019); Radojevic et al. (2017)
C. Relacionadas con las opiniones anteriores de otros usuarios	
Puntuaciones anteriores en OTA o páginas de opiniones	Banerjee y Chai (2019); Guo et al. (2016); Kim et al. (2020)
Número de opiniones	Melián-González et al. (2013); Martín-Fuentes et al. (2020); Mellinas et al. (2015); Molinillo et al. (2016)
D. Relacionadas con la persona que escribe la opinión	
Tipo de viajero o de viaje (ocio, negocio, solo, con familia, con amigos, con la pareja)	Ahn et al. (2017); Liu et al. (2013b); Bulchand-Gidumal et al. (2011); Hu y Yang, (2020b); Moro et al. (2017); Radojevic et al. (2017); Radojevic et al. (2018); Rajaguru y Hassanli (2018); Wang et al. (2017)

Tipo de variable / Variable	Estudios
Experiencia en publicar opiniones o visitar OTA o páginas de opiniones, o en la realización de viajes	Banerjee y Chai (2019); Chatterjee y Mandal (2020); Hu y Yang (2020b); Liang et al. (2017); Mariani y Predvoditeleva (2019); Moro et al. (2017); Moro et al. (2019a); Moro et al. (2019b); Radojevic et al. (2017); Wang et al. (2017); Zhao et al. (2019)
Estatus económico	Xu et al. (2019a)
Cultura (en función de la puntuación en las dimensiones culturales propuestas por Hofstede de su país de origen)	Banerjee y Chai (2019); Chatterjee y Mandal (2020); Gao et al. (2018); Jia (2020); Leon (2019); Litvin (2019); Mariani et al. (2018); Mariani y Predvoditeleva (2019); Radojevic et al. (2017)
Idioma en el que se escribe la opinión	Antonio et al. (2018); Liu et al. (2017b); Mariani et al. (2019); Mellinas (2020)
Distancia al país o región de origen	Banerjee y Chua (2016); Hu y Yang (2020b); Park et al. (2019); Phillips et al. (2020)
E. Relacionadas con la opinión publicada por el consumidor	
Longitud de la opinión publicada	Mariani et al. (2018); Zhao et al. (2019)
Contenido de la opinión publicada (expresión de calidad, evaluaciones subjetivas, valencia de las opiniones, sentimiento de las opiniones, experiencia mostrada, opiniones sobre distintos aspectos del servicio)	Alrawadieh y Law (2019); Geetha et al. (2017); Gerdt et al. (2019); Gunasekar et al. (2019); Lee et al. (2019); Lee et al. (2020a); Mehraliyev et al., (2020); Qi et al. (2017); Tontini et al. (2017); Tontini y dos Santos Bento (2020); Tsao et al. (2019); Xu (2020); Xu (2018); Yu et al. (2017); Zhao et al. (2019); Zhou et al. (2014)
Puntuación asignada a distintos aspectos parciales de la empresa (instalaciones, personal, servicio, relación calidad-precio, ubicación, etc.)	Almeida y Pelissari (2019); Bi et al. (2020); Lee et al. (2020a); Mariani et al. (2018)
F. Relacionadas con las respuestas de la empresa a las opiniones	
Frecuencia y tipo de respuesta dada por parte de la empresa a las opiniones publicadas por los consumidores	Gu et al. (2014); Kim et al. (2020); Liang et al. (2017); Liu et al. (2015ayb); Proserpio y Zervas (2017); Schuckert et al. (2019); Xie et al. (2016); Wang y Chaudhry (2018); Zhang et al. (2020d)
G. Aspectos relacionados con la estrategia empresarial	
Uso de la información de TripAdvisor.com e integración de las opiniones de otras páginas de opiniones en la web corporativa	De Pelsmacker et al. (2018)
Gasto en publicidad	Nieto et al. (2014)

Fuente: elaboración propia.

Aunque los estudios anteriores muestran diversas variables como antecedentes de la reputación *online*, la literatura no ha llegado a analizar los mecanismos de gestión que la empresa puede adoptar para mejorar a nivel estratégico su reputación *online*. Por ello, Cantallops y Salvi (2014) proponen profundizar en el estudio de estrategias

que permitan mejorar la reputación *online* de la compañía. Bore et al. (2017), por su parte, recomiendan llevar a cabo estudios que consideren la perspectiva empresarial para avanzar en el conocimiento de cómo gestionar la reputación *online*. Finalmente, De Pelsmacker et al. (2018) proponen profundizar en el efecto que tienen las estrategias que llevan a cabo las empresas en el ámbito *online* en su reputación *online*.

Además, la literatura aún no ha recogido las actuaciones estratégicas que las empresas hoteleras pueden adoptar a través de los medios *online* con el fin de mejorar el valor que entregan al mercado, ni el efecto que dicho valor entregado alcanza sobre la reputación *online*, aun cuando reconoce que existen estrategias de marketing orientadas a aportar un mayor valor al mercado y que se apoyan en las posibilidades que aportan las innovaciones tecnológicas (Ngo y O’Cass, 2009; Nasution et al., 2011; Nasution y Mavondo, 2008b), como son los medios *online*. La adopción de este tipo de estrategias puede resultar crucial para que las compañías entreguen un mayor valor a los consumidores, a partir de alcanzar una mejor orientación a sus preferencias (Chuang, 2018; O’Cass y Sok, 2013), lo cual debe traducirse en un incremento de la reputación *online* de la compañía (De Pelsmacker et al., 2018). En este trabajo, por lo tanto, se pretende comprobar si ese mayor valor ofrecido a los consumidores es percibido por el mercado.

4.2.1. El valor entregado al mercado por la empresa y su efecto en la reputación online

Desde la perspectiva empresarial, cada empresa tiene sus propias expectativas del valor que está entregando al mercado (Martelo-Landroguez et al., 2015), lo cual es conocido como el valor entregado al mercado por la empresa (Gallarza et al., 2015). El valor entregado al mercado por la empresa es un paso determinante para que el consumidor finalmente perciba un alto valor de los servicios consumidos de la empresa (O’Cass y Ngo, 2011), entendiendo el valor percibido por el consumidor en el ámbito hotelero como la compensación entre los beneficios percibidos y los costes ocasionados por la compra de servicios hoteleros (Hu y Yang, 2020b; McDougall y Levesque, 2000; Zeithaml, 1988).

El rol de los gerentes para entregar un valor superior al mercado ha sido ampliamente reconocido a nivel conceptual y teórico por la literatura. De hecho, en el ámbito hotelero, debido a la separación física entre el lugar de la toma de decisión por parte del consumidor y el de consumo, es aún más necesario el estudio de la percepción del valor entregado por parte de la empresa (Gallarza et al., 2014, 2015; Nasution y Mavondo, 2008a). Se ha de considerar también que, cuando una empresa implementa de forma interna una estrategia para entregar un mayor valor al mercado, esta puede ser o no percibida o valorada por el mercado (Polo-Peña et al., 2016). Sin embargo, si se tienen en cuenta ambas perspectivas (empresa y mercado) se podrá reducir la diferencia entre lo que los gerentes creen que entregan y lo que los consumidores realmente experimentan (Radder et al., 2016).

En definitiva, es la relación entre el valor entregado al mercado por la empresa y el percibido por el mercado lo que realmente puede hacer que se alcance un impacto positivo en el comportamiento del consumidor (Martelo-Landroguez et al., 2015; Nasution y Mavondo, 2008a). Por ello, hay trabajos que aportan evidencia empírica de que entregar una oferta de mayor valor (desde la perspectiva interna de la empresa) permite que la empresa obtenga un mayor desempeño (Chen y Myagmarsuren, 2013) y tiene un efecto positivo en variables del comportamiento del consumidor como la satisfacción (Gallarza et al., 2014; Gallarza et al., 2015) y, por supuesto, el valor percibido por el consumidor (Martelo-Landroguez et al., 2015; O’Cass y Sok, 2013, 2015).

Considerando lo anterior y dado que la reputación *online* es una variable que recoge cómo valora el mercado el servicio que ofrece la empresa (Hu y Yang, 2020b; Liang et al., 2017), resulta imperativo tener en cuenta tanto la percepción de los gestores como la del mercado (Pérez-Aranda et al., 2018b) y estudiar cómo influye el valor entregado al mercado por la empresa hotelera –estimado desde la perspectiva interna de la empresa- en su reputación *online* –estimada desde la perspectiva del mercado-, algo que aún no se ha llevado a cabo y es una de las principales aportaciones de esta investigación.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H10. *El valor entregado al mercado por la empresa hotelera tiene un efecto positivo y significativo en su reputación online.*

4.2.2. La gestión estratégica de la reputación online y el revenue management para mejorar el valor entregado al mercado por la empresa

Uno de los aspectos esenciales de la gestión estratégica de la reputación *online* consiste en potenciar y analizar la generación de contenidos *online* sobre la empresa por parte de los consumidores (De Pelsmacker et al., 2018; Levy et al., 2013). Disponer de forma sistemática de las opiniones *online* es el mejor modo de conocer la satisfacción o insatisfacción de los consumidores, sus demandas, sus expectativas y sus necesidades, y permite desarrollar un sistema orientado a la identificación de oportunidades para mejorar el servicio (Lunkes et al., 2020; Pérez-Aranda et al., 2019), lo cual permitirá conseguir la confianza de los consumidores (Nasution et al., 2011) y la diferenciación con respecto a la competencia (Raguseo et al., 2017),

En definitiva, dado que tener mecanismos en las empresas para alcanzar de forma sistemática una comprensión profunda de las preferencias expresadas por los consumidores permite a las organizaciones ofrecer un valor superior a estos (Garrido-Moreno et al., 2018; Nasution y Mavondo, 2008a), la obtención de inteligencia de mercado que supone la gestión estratégica de la reputación *online* permitirá entregar un mayor valor al mercado (Nasution et al., 2011). Por ello, es lógico esperar que gestionar de forma estratégica la reputación *online* afecte al valor que entrega la empresa al mercado (Pérez-Aranda et al., 2019).

Sin embargo, dado que, como se ha comentado anteriormente, a pesar de la importancia de la gestión de la reputación *online*, apenas se han estudiado sus efectos, resulta de interés seguir profundizando en los efectos de la gestión estratégica de la reputación *online* (Bore et al., 2017; Niu y Fan, 2018), estudiando en este caso el efecto que la gestión estratégica de la reputación *online* puede ejercer en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H11. *La gestión estratégica de la reputación online tiene un efecto positivo y significativo en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera.*

Por su parte, el *revenue management*, debido a la mencionada perspectiva estratégica adoptada gracias al desarrollo de los medios *online* (Erdem y Jiang, 2016) usa inteligencia de mercado para conocer el comportamiento de la demanda (Selmi y Chaney, 2018). Los medios *online* favorecen la obtención de esta inteligencia de mercado, puesto que las opiniones de los consumidores en dichos medios se pueden integrar en el sistema de *revenue management* de la compañía con el fin de comprender las preferencias, percepciones y comportamiento de los consumidores (Xu et al., 2019b). De este modo, los medios *online* favorecen la toma de decisiones que requiere el *revenue management* estratégico mediante un mayor y mejor entendimiento del comportamiento del consumidor (Wang et al., 2015).

Puesto que el *revenue management* no será efectivo si no consigue entregar valor al mercado (Noone y McGuire, 2013), el enfoque estratégico del *revenue management* implica que las empresas turísticas utilicen los medios *online* para comprender el valor esperado por el mercado ante un determinado precio (Noone et al., 2011) y lograr que el valor que entregan al mercado se aproxime lo máximo al valor esperado por los consumidores (Rodríguez-Díaz et al., 2019). Además, la incorporación de los medios *online* en el *revenue management* facilitará la entrega de unas ofertas de valor personalizadas a los consumidores (Noone et al., 2017) gracias a la creación y el mantenimiento de relaciones con los consumidores que facilitan dichos medios (Wang et al., 2015), así como al mejor entendimiento del comportamiento de reserva del consumidor (Xu et al., 2019b).

Como consecuencia de lo anterior, el *revenue management* conseguirá proporcionar una oferta de mayor valor para el mercado a partir de una adecuada gestión de la disponibilidad de plazas y servicios (MacDonald et al., 2011) y del establecimiento de unos precios ajustados a los distintos segmentos de consumidores (Noone et al., 2011; Xu et al., 2019b).

Sin embargo, no hay trabajos empíricos que, desde la perspectiva de la empresa, consideren el efecto que el *revenue management* ejerce en el valor entregado al mercado por la empresa, pretendiendo dar nuestra investigación un paso más en

este sentido al recoger esa futura línea de investigación propuesta por Denizci Guillet y Mohammed (2015). Además, también se pretende avanzar en la futura línea de investigación propuesta por Wang (2015), quien evidenciaba la necesidad de llevar a cabo estudios acerca de las oportunidades que los medios *online* tienen para el *revenue management*. En este sentido, resulta de interés avanzar en este campo de estudio y, de forma concreta, en el efecto que el *revenue management* puede ejercer en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera, para lo que se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H12. *El revenue management tiene un efecto positivo y significativo en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera.*

La gestión estratégica de la reputación *online* favorece la generación de contenidos *online* sobre la empresa por parte de los consumidores (De Pelsmacker et al., 2018; Levy et al., 2013), lo que facilita la obtención de inteligencia de mercado y permite conocer las necesidades y preferencias de los consumidores (Aureli y Supino, 2017). El *revenue management*, por su parte, utiliza dicha inteligencia de mercado para ajustar sus ofertas a las expectativas del mercado y ofrecer continuamente un valor superior (Selmi y Chaney, 2018). Así, los gestores de *revenue management* se apoyan en la gestión estratégica de la reputación *online* para comprender las percepciones, expectativas y comportamientos de los consumidores y con base en ellas establecer las ofertas adecuadas para los consumidores adecuados (Alrawadieh et al., 2021). De este modo, la gestión estratégica de la reputación *online* potencia el sistema de *revenue management* de la compañía (Xu et al., 2019b).

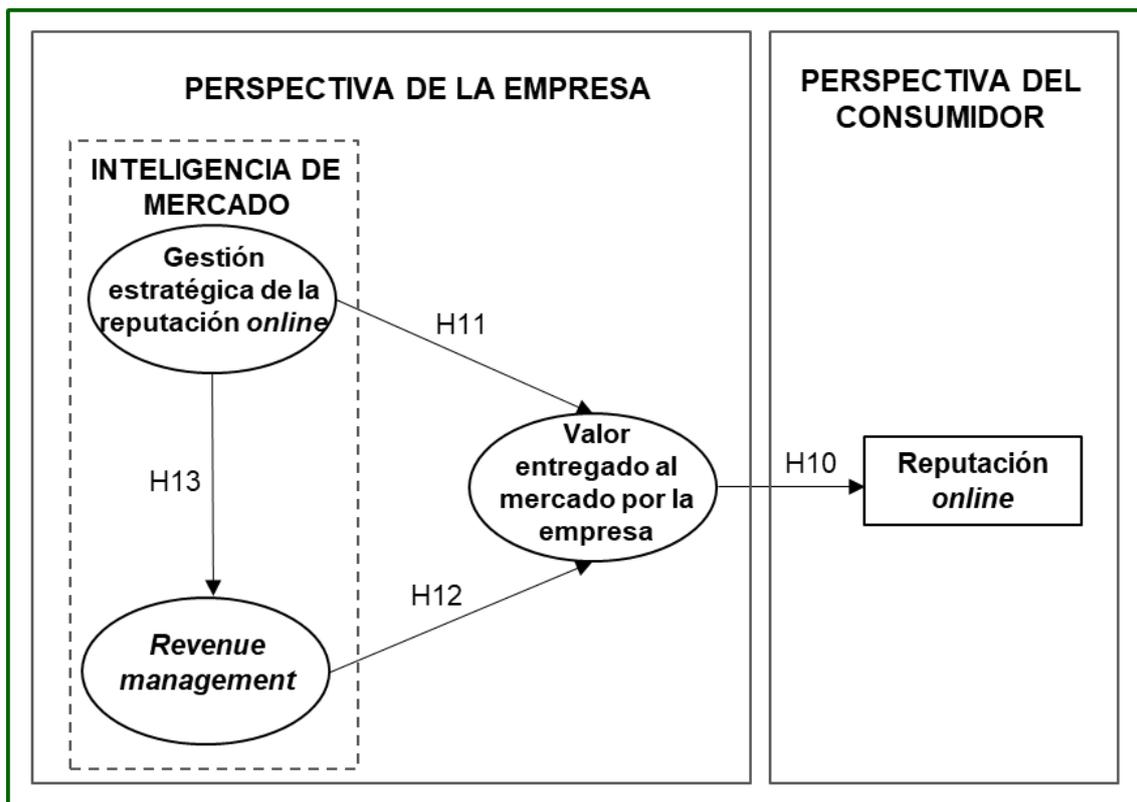
Si bien no hay ningún estudio que relacione la gestión estratégica de la reputación *online* con el *revenue management*, Xu et al. (2019b) demuestran el efecto positivo que la utilización del contenido generado por el usuario a través de los medios *online* tiene en la sofisticación del sistema de *revenue management*. Ello nos lleva a plantear que, de forma análoga, la gestión estratégica de la reputación *online* puede ejercer un efecto positivo en el *revenue management*.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H13. *La gestión estratégica de la reputación online tiene un efecto positivo y significativo en el revenue management.*

Las hipótesis H10, H11, H12 y H13 se recogen en el modelo de investigación propuesto 3 (Figura 2.3).

FIGURA 2.3.
Modelo de investigación propuesto 3





CAPÍTULO 3

Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19

1. La importancia de las características personales en el proceso de decisión del consumidor en condiciones de incertidumbre

El sector hotelero se encuentra en una situación nunca antes vista a nivel internacional debido a la pandemia de la COVID-19 (Nicola, 2020), que, por una parte, ha provocado una drástica reducción del negocio debido a las restricciones gubernamentales y, por otra, está teniendo un importante efecto en el comportamiento del consumidor, puesto que los consumidores se encuentran en una situación de incertidumbre sin precedentes (Wen et al., 2021a). En esta línea, Gursoy y Chi (2020) señalan la necesidad de llevar a cabo investigaciones que proporcionen respuestas a diferentes preguntas críticas como, por ejemplo, si los consumidores están preparados para volver a los hoteles y, si no, qué les hará volver a ellos.

Por lo tanto, para el sector hotelero es clave profundizar en el proceso de decisión del consumidor que emergerá de esta pandemia y, más concretamente, averiguar qué factores influirán en que los consumidores decidan volver a consumir servicios hoteleros (Wang et al, 2020), con el fin de conocer cómo pueden las empresas hoteleras reestablecer su confianza (Jiang y Wen, 2020).

Con relación a lo anterior, son diversas las teorías que han destacado el papel que las características personales de los consumidores juegan en su toma decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo en el ámbito turístico:

- El Modelo de Creencias en Salud, que en el contexto del ébola destaca el rol de la autoeficacia y el conocimiento subjetivo, que influyen en la evitación del viaje (Cahyanto et al., 2016).
- La Teoría del Comportamiento Dirigido a Objetivos, que en el contexto de la gripe A destaca el rol de las normas subjetivas y el control percibido del consumidor, que influyen en el deseo de viajar y la intención de comportamiento (Lee et al., 2012).
- La Teoría Prospectiva Acumulativa, que, en el contexto de personas obligadas a viajar a diario, destaca el rol de la personalidad, el conocimiento y la habilidad, que influyen en la toma de decisiones (Xu et al., 2011).

- La Teoría del Comportamiento Planeado, que destaca el rol de las normas subjetivas y el control percibido, que influyen en la intención de visita en distintos ámbitos, como el de los turistas que visitan Australia (Quintal et al., 2010), el turismo médico en Malasia (Seow et al., 2017) o incluso la COVID-19 (Wang et al., 2021a).
- El Modelo del Proceso de Toma de Decisiones en Turismo Internacional, que, en el contexto de viajes internacionales con riesgo de terrorismo, destaca el rol de la personalidad del viajero, que influye en distintas etapas de su proceso de decisión (Sönmez y Graefe, 1998b).

Vista la importancia de las características personales del consumidor en contextos parecidos de la COVID-19, resultará de interés avanzar en el conocimiento de qué características personales serán clave en la situación actual, que, si bien presenta ciertas similitudes con otras crisis vividas, tiene una dimensión mucho mayor (Sigala, 2020). Entre las características personales que se pueden tener en cuenta en el contexto de la COVID-19 caben destacar la resiliencia y la autoeficacia en la gestión de información.

En primer lugar, la literatura señala como característica del consumidor que le permite gestionar mejor los riesgos la resiliencia (Verèb et al., 2020). De hecho, una de las teorías que se pueden aplicar en crisis sanitarias es la Teoría de la Resiliencia (Senbeto y Hon, 2018). La Teoría de la Resiliencia (Richardson et al., 1990; Richardson et al., 2002) se puede aplicar a diferentes tipos de factores estresantes, adversidades y eventos de la vida y en varios niveles de análisis (Fletcher y Sarkar, 2013). Esta teoría ha sido usada en uno de los escasos estudios acerca resiliencia del consumidor, el cual se ha llevado a cabo recientemente en el contexto de la COVID-19 (Bermes, 2021), aunque en un ámbito distinto del turístico.

Por otra parte, la autoeficacia en la gestión de información es la capacidad que permite que los consumidores encuentren información útil de manera más rápida (Lee et al., 2020b), algo que en el contexto de incertidumbre actual se considera clave, puesto que las percepciones de los turistas sobre la seguridad pueden surgir de la capacidad que tengan para procesar e interpretar la información disponible (Zou y Meng, 2020). Esta variable se contempla en distintos modelos de

procesamiento de información sobre riesgos. Dentro de los modelos que incluyen esta variable y que se pueden aplicar al contexto actual destaca el RISP, propuesto por Griffin et al. (1999) y mejorado por Yang et al. (2014) (Aliperti y Cruz, 2019). Este modelo se considera adecuado por su utilidad para guiar trabajos empíricos acerca de la búsqueda y procesamiento de información sobre riesgos complejos (Aliperti y Cruz, 2019; Yang et al., 2014). Además, ha sido aplicado en el ámbito turístico (Aliperti y Cruz, 2019).

2. El riesgo percibido y la seguridad percibida del consumidor como antecedentes de la intención de volver a consumir servicios hoteleros

En crisis sanitarias como la actual, la percepción por parte de los consumidores de seguridad y de riesgo juega un papel muy importante, y es un aspecto que debe ser tenido en cuenta por los gestores (Hasan et al., 2017). Así, en el contexto de la crisis de la COVID-19 es necesario estudiar cómo perciben los turistas la seguridad y el riesgo relacionado con la salud en el ámbito hotelero, puesto que, cuanto mayores sean las preocupaciones sobre seguridad y riesgo de los turistas, mayor será el efecto de las epidemias en el comportamiento del consumidor (Jiang y Wen, 2020).

La importancia del riesgo percibido en el ámbito turístico ha sido ampliamente demostrada por la literatura, que ha identificado que la compra de servicios turísticos es percibida como más arriesgada que la de los productos físicos y otro tipo de servicios, entre otros aspectos por la posibilidad de tener accidentes en el transporte, de sufrir catástrofes naturales o ataques terroristas y de contraer enfermedades (Kim et al., 2009). Esto, junto con la proliferación de epidemias globales y desastres naturales y el incremento de la violencia y la inestabilidad política en distintas partes del mundo ha hecho que el estudio del riesgo percibido por el turista haya ganado repercusión (Fuchs y Reichel, 2011; Yang et al., 2017).

El riesgo percibido se puede definir como la percepción de los consumidores acerca del grado de incertidumbre y la posibilidad de tener consecuencias negativas a la hora de comprar y consumir un producto turístico (Cui et al., 2016; Wong y Yeh, 2009). Es considerado como un elemento esencial en el comportamiento del turista (Çetinsöz y Ege, 2013), jugando un importante rol en la elección del destino y de

qué forma visitarlo, lo cual incluye la elección del alojamiento (Álvarez et al., 2020; Karl y Schmude, 2017). De este modo, los turistas evitan visitar los destinos para los que perciben un alto riesgo de ataques terroristas, desastres naturales o epidemias (Lepp et al., 2011; Neuburger y Egger, 2021).

La mayoría de las investigaciones respaldan la naturaleza multidimensional del riesgo percibido por los turistas (Deng y Ritchie, 2018). En el contexto actual, la pandemia de la COVID-19 provoca distintos tipos de riesgo: (1) el riesgo físico o de salud, definido por Roehl y Fesenmaier (1992) como la posibilidad de tener un peligro físico o enfermarse durante el viaje y que en el caso de la COVID-19 será la posibilidad de contraer la enfermedad; y (2) el riesgo emocional provocado por el estado anímico derivado de las interacciones entre los trabajadores de las empresas turísticas y los consumidores debido a la posibilidad de que alguna persona contactada tenga la enfermedad (Otoo y Kim, 2018), así como por el cambio en la forma de consumir el producto turístico debido a las medidas y protocolos de seguridad sanitaria llevados a cabo por las empresas turísticas (Sigala, 2020). Este último tipo de riesgo comprende el riesgo de agotamiento, definido por Jog y Mekoth (2017) como el riesgo caracterizado por un cansancio mental extremo y el riesgo satisfacción, definido por Roehl y Fesenmaier (1992) como la posibilidad de que la experiencia no proporcione satisfacción o autorrealización.

Un alto riesgo percibido puede ocasionar un descenso de la demanda turística en circunstancias de terrorismo, desastres naturales y enfermedades (Neuburger y Egger, 2021). De hecho, diversos estudios han demostrado de forma empírica la relación negativa existente entre el riesgo percibido y la intención de visita o revisita en el ámbito turístico (ej.: Álvarez et al., 2020; Martín-Azami y Ramos, 2019; Çetinsöz y Ege, 2013), y, concretamente, en el contexto de las enfermedades infecciosas (Cahyanto et al., 2016). En línea con ello, en el contexto de la COVID-19, la literatura defiende que los turistas viajarán una vez que minimicen los posibles riesgos de salud y el estrés asociado a viajar en esta situación (Wen et al., 2021a). De hecho, Wang et al. (2020) y Bae y Chang (2021) demuestran que el riesgo percibido tiene un impacto negativo en la intención de viajar a un destino turístico con la COVID-19 presente.

A pesar de lo anterior, no se encuentran trabajos que comprueben la relación entre riesgo e intención de volver en el ámbito de las empresas hoteleras. El estudio más cercano en este sentido es del de Shin y Kang (2020), que demuestran que el riesgo de salud percibido con respecto a la COVID-19 media la relación entre la interacción tecnológica con el hotel y la intención de reservar en el hotel. Sin embargo, estos autores únicamente tienen en cuenta el riesgo de salud.

Esta tesis doctoral pretende ir un paso más allá profundizando en la relación que guardan tanto el riesgo de salud como el emocional, ambos asumidos por el consumidor en su decisión de alojarse en un establecimiento hotelero, con la intención de volver a consumir servicios hoteleros en un contexto de incertidumbre tan alta como es la generada por la COVID-19. Así, se busca dar respuesta a la futura línea de investigación propuesta por Chen et al. (2021), quienes defienden que es necesario profundizar en el conocimiento de cómo la percepción del riesgo del turista en el ámbito de las enfermedades puede influir en su comportamiento, así como la de Cahyanto et al. (2016), quienes proponían profundizar en el estudio, en el ámbito de las enfermedades infecciosas, de las actitudes del turista con respecto al riesgo.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H14. *El riesgo percibido por el consumidor tiene un efecto negativo y significativo en su intención de volver a consumir servicios hoteleros.*

La seguridad percibida en el contexto turístico hace referencia a la sensación de estar libre de peligro o estrés físico o mental por la interferencia de fuerzas externas (Xie et al., 2020). La seguridad que percibe un consumidor antes de realizar un viaje es una impresión subjetiva que depende de la evaluación de la información de la que dispone, así como de sus experiencias pasadas (Seabra et al. 2013).

La importancia de la seguridad en el ámbito turístico se debe a que es una necesidad básica para los consumidores (Xie et al., 2020). Las percepciones de los consumidores sobre la seguridad influyen en su toma de decisiones, especialmente en la etapa previa al viaje (Sano y Sano, 2019), estando los consumidores dispuestos a visitar aquellos destinos que perciben como más seguros (Hajibaba et al., 2016). La seguridad tiene cada vez más relevancia en el ámbito turístico debido

a los ataques terroristas, la inestabilidad política, las epidemias y los desastres naturales que han sucedido en los últimos tiempos, los cuales amenazan continuamente al sector turístico (Wang et al., 2019). Por ello, cada vez más, turismo y seguridad están interrelacionados (Avraham, 2016; Zou y Meng, 2020).

La falta de seguridad percibida puede influir negativamente en la actitud del consumidor, sobre todo cuando se trata de una amenaza física (Avraham, 2016). De hecho, incluso si un destino se percibe como seguro, la aparición repentina de una crisis relacionada con la salud, como una epidemia, puede provocar un cambio en la percepción de seguridad y hacer que los consumidores modifiquen sus elecciones (Liu et al., 2013a). Por ello, la seguridad percibida es más importante y decisiva si cabe en situaciones de crisis (Hajibaba et al., 2016), como la que se está viviendo actualmente con la COVID-19.

La literatura reconoce que la seguridad percibida es importante para el éxito de las empresas en el ámbito turístico (Wang y López, 2020), puesto que tiene un gran peso en el proceso de decisión de los consumidores (Xie et al., 2020), en su satisfacción (Tasci y Boylu, 2010), en su lealtad (Patwardhan et al., 2020) y, sobre todo, en sus intenciones de visita. En este sentido, la literatura ha demostrado el efecto positivo de la seguridad percibida por los consumidores en su intención de visita o revisita ante la posibilidad de ataques terroristas en el destino (Liu et al., 2016b; Reisinger y Mavondo, 2005) y junto a otros tipos de riesgos (Sirakaya et al., 1997; Sönmez y Graefe, 1998a). También, esta relación se ha demostrado en otros ámbitos, como el de crisis sanitarias en cruceros (Liu et al., 2016a; Liu-Lastres et al., 2019), e incluso en el de la COVID-19 con respecto a los turistas de negocios (Liu-Lastres et al., 2021).

En el ámbito hotelero, Fawzy (2010), Losada et al. (2017) y Spoerr (2021) demuestran empíricamente que la seguridad percibida es uno de los factores más importantes a la hora de seleccionar un hotel, mientras que Alnawas y Hemsley-Brown (2019a), concluyen que la seguridad percibida forma parte de la calidad de la experiencia del consumidor, que influye en su valor percibido, satisfacción y lealtad. Por ello, los responsables de empresas hoteleras deben tener muy en cuenta la seguridad que los consumidores perciben antes de realizar sus reservas (Zou y Meng, 2020). Sin embargo, la relación entre seguridad percibida e intención

de revisita no ha sido estudiada en el ámbito hotelero, menos aún con respecto a crisis sanitarias como la provocada por la COVID-19.

Liu et al. (2016b) proponían explorar la relación entre la seguridad percibida y la intención de los consumidores en distintos contextos y ante riesgos distintos al de ataques terroristas. Con el fin de dar respuesta a esta futura línea de investigación, se propone avanzar en el conocimiento de la influencia que tiene la seguridad percibida por los consumidores ante una nueva e insólita situación de riesgo, como es la posibilidad de contagio de COVID-19, en la intención de estos de volver a consumir servicios hoteleros.

Así, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H15. *La seguridad percibida por el consumidor tiene un efecto positivo y significativo en su intención de volver a consumir servicios hoteleros.*

3. La contribución de la resiliencia a la adaptación al riesgo generado por la COVID-19

El término “resiliencia” ha sido abordado en diferentes disciplinas y por diferentes investigadores, principalmente en el ámbito del estudio de desastres (Salisu y Hashim, 2017). En términos generales, según la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR, por sus siglas en inglés), la resiliencia puede definirse como “la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuesta a amenazas para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de los efectos de una amenaza de manera oportuna y eficiente, incluso mediante la preservación y restauración de sus estructuras y funciones básicas esenciales” (UNDRR, 2009). Así pues, este concepto puede aplicarse tanto a sectores económicos, como a organizaciones, como, por supuesto, al individuo (Salisu y Hashim, 2017).

La resiliencia del individuo puede definirse en el sentido más básico y original como “la capacidad de recuperarse o reponerse de la tensión” (Smith et al., 2008: p. 194). La resiliencia puede ser vista como un rasgo de personalidad dominante o un valor personal, aunque recientemente se ha destacado como una cualidad que permite interactuar a los individuos con sus entornos y responder ante circunstancias

cambiantes (Veréb et al., 2020). La importancia de la resiliencia radica en que protege a los individuos contra el impacto de la adversidad, les ayuda a recuperarse de las situaciones adversas y, sobre todo, permite que los individuos se adapten a este tipo de situaciones (Malik et al., 2020). En definitiva, la resiliencia implica adaptación y flexibilidad en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre (Abukhait et al., 2020; Yousseff y Luthans, 2007).

La investigación en resiliencia del individuo comenzó a desarrollarse en el ámbito de la psicología mediante el estudio de poblaciones jóvenes o adultas que habían experimentado o tenían más probabilidades de experimentar estrés o traumas en sus vidas (Cheng et al., 2020). A partir de ahí, como se puede ver en la Tabla 3.1, los efectos de la resiliencia del individuo se han estudiado principalmente en distintos ámbitos que requieren de un esfuerzo de adaptación por parte de los individuos a situaciones de riesgo o estrés, como son los ámbitos de la salud, el militar, el deportivo, el académico, el del emprendimiento y el laboral.

TABLA 3.1.
Estudios empíricos sobre los efectos de la resiliencia del individuo

Ámbito	Efectos de la resiliencia	Trabajos	Informantes
Salud	Esperanza	Scoloveno (2015)	Adolescentes
	Salud física	Yi et al. (2008)	Diabéticos
		Manning et al. (2016)	Personas mayores
	Satisfacción con la vida	Beutel et al. (2009)	Mujeres
	Fortaleza psicológica	Khan y Husain (2010)	Habitantes de la India
	Estilo de vida saludable	Perna et al. (2012)	Personas mayores
		Scoloveno (2015)	Adolescentes
	Bienestar	Scoloveno (2015)	Adolescentes
	Calidad de vida	Tansey et al. (2017)	Pacientes de médula
		Wang et al. (2021b)	Pacientes de cáncer
Trastornos psicológicos (-)	Craig et al. (2015)	Pacientes de médula	
Crecimiento postraumático	Sheerazi y Kamran (2020)	Pacientes que han recibido un trasplante de riñón	

Ámbito	Efectos de la resiliencia	Trabajos	Informantes
	Depresión	Tripp et al. (2021)	Pacientes de enfermedad inflamatoria intestinal
	Bienestar espiritual	Razaghpoor et al. (2021)	Pacientes con problemas de corazón
Militar	Depresión (-)	Pietrzak et al. (2010) Catalano et al. (2011)	Militares
	Trastorno de estrés postraumático (-)	Pietrzak et al. (2010)	
	Suicidio (-)	Youssef et al. (2013)	
	Abuso del alcohol (-)	Green et al. (2014)	
	Salud mental	Eisen et al. (2014) Russell et al. (2021)	
	Flexibilidad psicológica	Elliot et al. (2015)	
Académico	Afrontamiento activo	Li (2008)	Alumnos de universidad
	Capacidad de solucionar problemas	Li y Yang (2009)	Alumnos de instituto
	Persistencia académica	Hartley (2011)	Alumnos de universidad
	Autoestima	Celik et al. (2015)	Alumnos de instituto
	Esperanza	Celik et al. (2015)	Alumnos de instituto
	Logro académico	Celik et al. (2015)	Alumnos de instituto
	Aspiraciones en la carrera laboral	Khampirat, (2020)	Alumnos de universidad
	Ansiedad (-)	Wright et al. (2021) Devi et al. (2021)	Alumnos de instituto Alumnos de universidad
	Depresión (-)	Devi et al. (2021)	Alumnos de universidad
	Bienestar psicológico	Fullerton et al. (2021)	Alumnos de universidad
Deportivo	Angustia psicológica (-)	Hosseini y Besharat (2010)	Atletas
	Bienestar psicológico	Hosseini y Besharat (2010)	Atletas

Ámbito	Efectos de la resiliencia	Trabajos	Informantes
	Desempeño	Hosseini y Besharat (2010)	Atletas
		Nezhad y Besharat (2010)	
		Meggs et al. (2016)	Nadadores
	Estrategias de afrontamiento	Secades et al. (2016)	Distintos tipos de deportistas
Emprendimiento	Éxito del negocio	Ayala y Manzano (2010, 2014)	Emprendedores
	Intención de emprender	Bullouhg et al. (2014) Pérez-López et al. (2016) Renko et al. (2021)	Emprendedores
Laboral	Desempeño en el trabajo	Luthans et al. (2005)	Trabajadores de distintos tipos de empresas
		Luthans et al. (2007)	Trabajadores de una multinacional
	Compromiso con la empresa	Larson y Luthans (2006)	Trabajadores de una multinacional
		Youssef y Luthans (2007)	Trabajadores de fábricas
	Felicidad en el trabajo	Youssef y Luthans (2007)	Trabajadores de distintos tipos de empresas
	Satisfacción con el trabajo	Luthans et al. (2007)	Trabajadores de una multinacional
		Youssef y Luthans (2007)	Trabajadores de distintos tipos de empresas
		Badran y Youssef-Morgan (2015)	
		Jung y Yoon (2015)	Trabajadores de hoteles
	Angustia psicológica (-)	Kinman y Grant (2011)	Trabajadores de distintos tipos de empresas
	Compromiso con el cambio	Shin et al. (2012)	Trabajadores de distintos tipos de empresas
		Cho et al. (2017)	Trabajadores de empresas fusionadas o absorbidas

Ámbito	Efectos de la resiliencia	Trabajos	Informantes
	Agotamiento emocional (-)	Cooke et al. (2013)	Médicos
		Rushton et al. (2015)	Enfermeros
		Harker et al. (2016)	Trabajadores de recursos humanos
		Charoensukmongkol y Suthatorn (2018)	Vendedores
		Lee et al. (2021)	Profesores
		Dordunoo et al. (2021)	Enfermeros
	Conflicto familia-trabajo (-)	Karatepe y Karadas (2014)	Trabajadores de hoteles
	Compromiso con el trabajo	Mache et al. (2014)	Médicos
	Éxito en la carrera	Wei y Taormina (2014)	Enfermeros
	Comportamientos de ciudadanía organizativa	Jung y Yoon (2015)	Trabajadores de hoteles
	Habilidades de afrontamiento	Parker et al. (2015)	Trabajadores de distintos tipos de empresas
	Crecimiento postraumático	Ogińska-Bulik y Kobylarczyk (2015)	Paramédicos
	Esperanza	Rushton et al. (2015)	Enfermeros
	Estrés (-)	Rushton et al. (2015)	Enfermeros
	Logro personal	Rushton et al. (2015)	Enfermeros
	Comportamientos orientados al cliente	Lussier y Hartmann (2017)	Vendedores
	Autoeficacia creativa e innovación	Hallak et al. (2018)	Trabajadores de restaurantes
	Satisfacción con la vida	Prayag et al. (2019)	Trabajadores de empresas turísticas
	Capacidad de adaptación	Abukhait et al. (2020)	Trabajadores de hoteles
	Problemas emocionales (-)	Rosa et al. (2020)	Cuidadores de ancianos
	Desempeño en ventas	Good et al. (2021)	Vendedores
	Ansiedad (-)	Song et al. (2021)	Funcionarios
	Depresión (-)	Song et al. (2021)	Funcionarios
Comportamiento del consumidor	Actitud del consumidor	Rew y Minor (2018)	Consumidores de distintos tipos de marcas
		Rew y Cha (2020)	

(-) Relación inversa

Fuente: elaboración propia a partir de Bryan et al (2019) y Hartman et al. (2020).

En general, los estudios sobre la resiliencia mostrados en la Tabla 3.1 demuestran el efecto de la resiliencia en distintos indicadores de la salud mental de los individuos, en sus habilidades para hacer frente a los problemas, en su capacidad de adaptación y en su desempeño. Sin embargo, el estudio de la resiliencia del individuo está en su infancia tanto en el ámbito turístico (Prayag et al., 2020) como en el del consumidor, en el que entre las pocas excepciones destacan los estudios de Rew y Minor (2018) y Rew y Cha (2020), que demuestran la influencia de la resiliencia en la actitud del consumidor. Por ello, autores como Williams y Baláž (2015) y Wu y Walters (2016) destacan que es necesario profundizar en el estudio de la resiliencia del consumidor en el ámbito turístico. Esa necesidad se pone de manifiesto si consideramos el aumento sin precedentes en el número de desastres y crisis que afectan al ámbito turístico (terrorismo, desastres medioambientales, enfermedades contagiosas...), puesto que la literatura ha demostrado que la resiliencia puede reducir el impacto psicológico negativo de las crisis y desastres (Prayag et al., 2020). La literatura también defiende que, en el ámbito de las epidemias, el riesgo percibido por el individuo depende de factores psicológicos (Bhati et al., 2020), como lo es la resiliencia.

De forma concreta, el estudio de la resiliencia en el contexto de la COVID-19 es necesario debido a que los consumidores han de adaptarse a una situación en la que hay un riesgo presente, y la resiliencia es un rasgo del individuo que le permite adaptarse a la adversidad (Rittchainuwat, 2020) y responder a los cambios en el entorno (Abukhait et al., 2020). La importancia que la resiliencia puede tener en el contexto de la COVID-19 se ve reflejada en que los estudios sobre la resiliencia están comenzando a tener un importante auge en dicho contexto en ámbitos como el de la salud, el académico y el laboral, e incluso en el del consumidor, tal y como se puede ver en la Tabla 3.2.

TABLA 3.2.
Estudios empíricos sobre los efectos de la resiliencia del individuo en contexto de la COVID-19

Ámbito	Efectos de la resiliencia	Trabajos	Informantes
Salud	Angustia psicológica (-)	Chasson et al. (2021)	Embarazadas
	Ansiedad (-)	Zhang et al. (2020b)	Pacientes de COVID-19
Académico	Trastorno de estrés agudo (-)	Ye et al. (2020)	Estudiantes universitarios
Laboral	Ansiedad (-)	Huang et al. (2020)	Personal sanitario de radiología
		Luceño-Moreno et al. (2020)	Personal sanitario
		Mosheva et al. (2020)	Médicos
		Song et al. (2020)	Trabajadores de distintos sectores
	Depresión (-)	Awano et al. (2020)	Personal sanitario
		Luceño-Moreno et al. (2020)	
	Ansiedad (-)	Song et al. (2020)	Trabajadores de distintos sectores
	Salud mental	Hou et al. (2020)	Personal sanitario
	Trastorno de estrés postraumático (-)	Li et al. (2021b)	Enfermeros
		Luceño-Moreno et al. (2020)	Personal sanitario
Compromiso con el trabajo	Ojo et al. (2021)	Trabajadores de distintos sectores	
Ancianos	Estrés (-)	Vannini et al. (2021)	Estados Unidos
	Estrategias de afrontamiento	Vannini et al. (2021)	Estados Unidos
Población general (adultos)	Estrés mental (-)	Riehm et al. (2021)	Estadounidenses
	Salud mental	Li et al. (2021a)	Chinos
	Miedo al COVID-19 (-)	Satici et al. (2021)	Turcos
	Esperanza	Satici et al. (2021)	Turcos
	Felicidad	Satici et al. (2021)	Turcos
Consumidor	Tensión y sobrecarga de información	Bermes (2021)	Usuarios de redes sociales
	Satisfacción con la compra	Kursan Milakovic (2021)	Consumidores de distintos tipos de productos
	Intención de viajar de forma cautelosa	Zheng et al. (2021)	Turistas

(-) Relación inversa

Fuente: elaboración propia.

Los estudios sobre resiliencia del individuo en el ámbito de la COVID-19 refuerzan la idea de que la resiliencia permite reducir los efectos negativos de las situaciones de riesgo, como la ansiedad (ej.: Mosheva et al., 2020), la depresión (ej. Song et al., 2020), el trastorno de estrés postraumático (ej.: Li et al., 2021b) o la angustia psicológica (Chasson et al., 2021), afectando de manera positiva a la salud mental (Hou et al., 2020). Además, en este contexto también se han desarrollado estudios con respecto a la resiliencia del consumidor, tanto en el ámbito de las redes sociales (Bermes, 2021), como en el de distintos tipos de productos (Kursan Milakovic, 2021), como incluso en del turismo (Zheng et al., 2021). Estos estudios demuestran que la resiliencia es un concepto extremadamente relevante para el marketing y el comportamiento del consumidor (Kursan Milakovic, 2021), por lo que puede jugar un destacado papel en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19.

En esta investigación se propone, con base en la Teoría de la Resiliencia (Richardson et al., 1990; Richardson, 2002), que la resiliencia es una característica personal clave para que los consumidores decidan volver a visitar establecimientos hoteleros. Según la Teoría de la Resiliencia, la resiliencia es un mecanismo protector, por lo que los consumidores con alta resiliencia son capaces de resistir los factores de estrés, evaluándolos como menos dañinos y problemáticos (Bermes, 2021; Fletcher y Sarkar, 2013). Estos consumidores, serán capaces de adaptarse y restablecer el equilibrio, sintiendo un menor riesgo al estar más protegidos psicológicamente (Richardson et al., 1990; Richardson, 2002). De ahí la importancia de considerar la resiliencia como una característica personal que influye en el riesgo que percibe el consumidor ante una situación de crisis sanitaria como la provocada por la COVID-19.

Si bien no hay estudios empíricos que demuestren la influencia de la resiliencia en el riesgo percibido por el consumidor, la literatura defiende de manera teórica que la resiliencia permite al individuo adaptarse a circunstancias de la vida en las que están expuestos a riesgos (Rudzinski et al., 2017), así como gestionar mejor los riesgos (Veréb et al., 2020) y que los que asumen riesgos requieren de resiliencia (Sulphey, 2020).

Además, por una parte, la literatura establece que la resiliencia reduce la amenaza percibida de las enfermedades por parte los individuos (Saleem et al., 2020) y, concretamente, el miedo a la COVID-19 (Satici, 2021) –factor relacionado con una reducción del riesgo percibido por el consumidor en relación con el contagio de la enfermedad (riesgo de salud)- y, por otra, demuestra que la resiliencia disminuye el agotamiento emocional y el estrés de los individuos (Charoensukmongkol y Suthatarn, 2018; Cooke et al., 2013; Harker et al., 2016; Rushton et al., 2015), también en el ámbito de la COVID-10 (Bermes, 2021) –factor relacionado con una reducción del riesgo emocional percibido por el consumidor- (Jog y Mekoth, 2017).

Por lo tanto, se propone que la resiliencia puede provocar una mejor gestión del riesgo percibido en el contexto turístico, que puede derivar en la percepción de un menor riesgo de salud y emocional con respecto a la estancia en un establecimiento hotelero, recogiendo la futura línea de investigación propuesta por Shin y Kang (2020), quienes proponen que las investigaciones futuras deben examinar el impacto de factores relacionados con el individuo en el riesgo percibido en el ámbito de la COVID-19 y de Veréb et al. (2020), quienes proponen profundizar en el estudio de la resiliencia del consumidor en el ámbito de las crisis turísticas.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H16. *La resiliencia del consumidor tiene un efecto negativo y significativo en su riesgo percibido.*

4. El rol de la autoeficacia en la gestión de información para aumentar la seguridad percibida por el turista en el contexto de la COVID-19

Para enfrentarse a la crisis sanitaria global sin precedentes que se está viviendo actualmente a causa de la COVID-19 (Denizci Guillet y Chu, 2021), la cual está ocasionando que los consumidores estén en un contexto de riesgo e incertidumbre al que tendrán que hacer frente si quieren viajar (Wen et al., 2021a), los consumidores tienen que llevar a cabo acciones que les hagan sentirse más seguros (Isaac, 2021). Esto se debe a que la seguridad percibida es un factor decisivo en el proceso de decisión de los consumidores en el ámbito turístico (Hasan et al., 2017)

y, concretamente, en el de los alojamientos (Pappas y Glyptou, 2020). Esta situación de inseguridad generada por la pandemia hará previsiblemente que los turistas se muestren reticentes a volver a alojarse en hoteles cuando se eliminen totalmente las restricciones al sector (Gursoy et al. 2020, Naumov et al., 2021). Por ello, para el sector hotelero es clave detectar los factores que influirán en que los consumidores sientan una mayor seguridad y se animen a consumir servicios hoteleros en esta situación (Jiang y Wen, 2020; Wang et al, 2020).

En este sentido, existe un amplio consenso entre los investigadores, que coinciden en que la búsqueda de información es una de las mejores y más efectivas estrategias para reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones y percibir que se viaja de forma más segura (Jonas y Mansfeld, 2017). Los consumidores forman sus percepciones de seguridad a partir de la información que obtienen, por lo que su seguridad percibida depende de la forma en la que evalúan dicha información (Xie et al., 2020). Así, hay estudios que demuestran empíricamente el efecto que tiene la información en la seguridad percibida por los turistas (ej.: Liu-Lastres et al., 2019; Liu et al., 2016a; Xie et al., 2020; Zou y Meng, 2020). Debido a lo anterior, la información tiene un valor excepcional durante tiempos de crisis turísticas (Liu-Lastres et al., 2019), como la que se está viviendo actualmente con la COVID-19, siendo un aspecto crucial que puede influir en la percepción que los consumidores tienen de la gravedad de la crisis (Liu et al., 2016a).

Los consumidores generalmente obtienen información previa a la realización de un viaje a través de los medios de comunicación, que les ayudan a interpretar los riesgos y moldean sus percepciones sobre los riesgos a los que están expuestos (Álvarez et al., 2020; Oh et al., 2021; Yang y Nair, 2014). La alta credibilidad de los medios de comunicación y su capacidad para llegar a grandes audiencias rápidamente influye particularmente en las percepciones de los consumidores acerca de epidemias o terrorismo (Zou y Meng, 2020). Es más, la literatura ha demostrado de forma empírica que los medios de comunicación pueden influir en las percepciones públicas de problemas de riesgo como la gripe H1N1 o la gripe aviar (Fung et al., 2011; Oh et al., 2015; Paek et al., 2016). Por ello, se puede decir que la percepción de seguridad de los consumidores puede surgir de los medios de

comunicación, cuya información proporcionada tendrá un importante peso en sus decisiones finales (Sönmez y Graefe, 1998a; Zou y Meng, 2020).

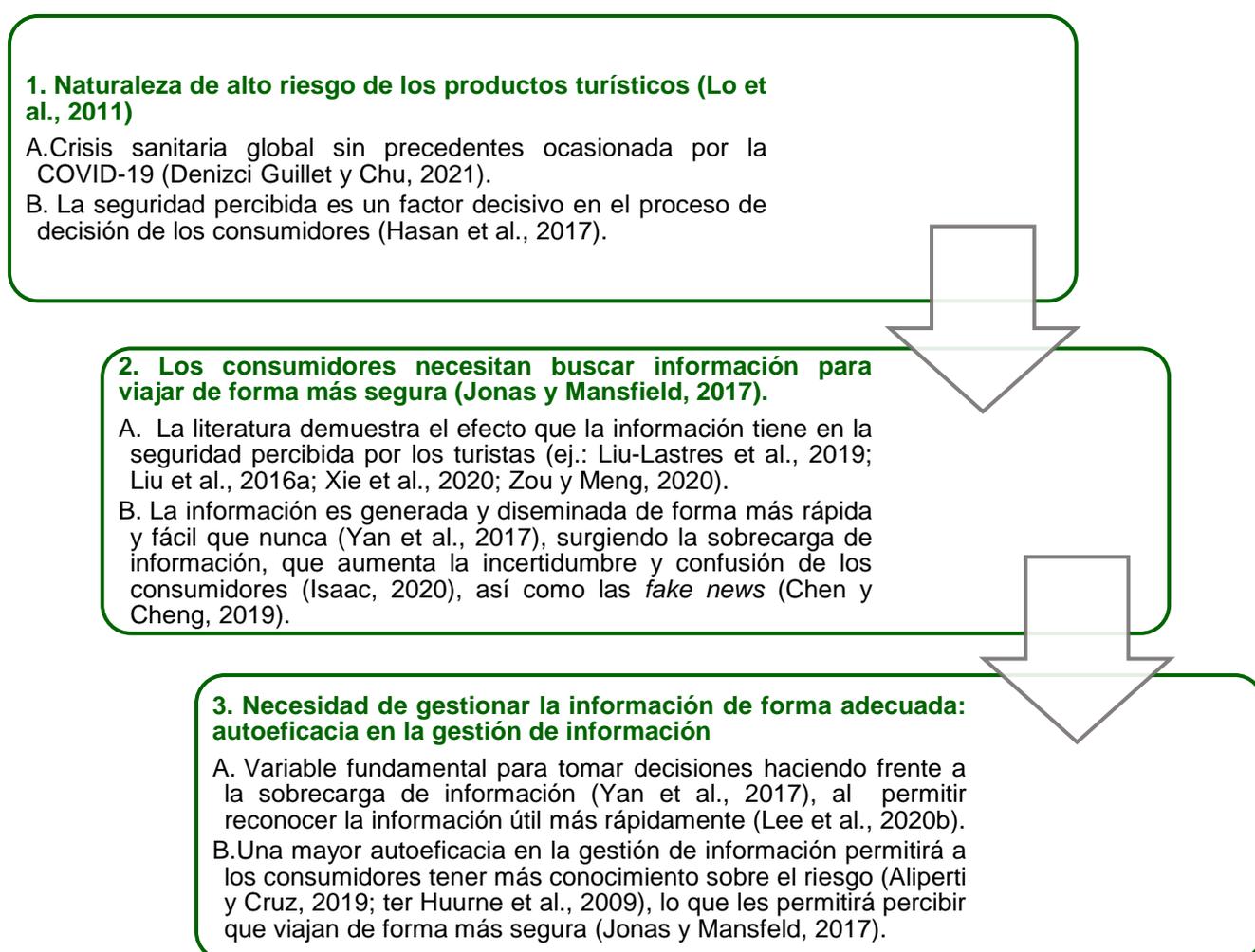
Además, hoy en día, principalmente debido a Internet y, más concretamente, a los medios sociales, la información es generada y diseminada de forma más rápida y fácil que nunca antes, siendo el suministro de información mayor a la capacidad de los individuos para procesarla, lo que hace que los consumidores se enfrenten a problemas para identificar la información relevante (Yan et al., 2017). Debido a esto surge el concepto de sobrecarga de información, que hace referencia a una situación en la que la eficiencia de un individuo en el uso de la información se ve obstaculizada por la cantidad de información relevante y potencialmente útil disponible (Yan et al., 2017). Esta sobrecarga, que provoca en el consumidor incertidumbre y confusión (Isaac, 2021), se está viendo actualmente con la epidemia de la COVID-19, existiendo una gran cantidad de información sobre la misma difícil de asumir y gestionar por parte los consumidores (Merchant y Lurie, 2020), lo que hace que sientan una mayor inseguridad. A la sobrecarga de información hay que añadir la dificultad para controlar la información que se comparte a través de los medios sociales, los cuales facilitan que determinados individuos creen y distribuyan *fake news* de forma deliberada (Di Domenico y Visentin, 2020). Las *fake news* pueden definirse como “artículos de noticias que son intencional y verificablemente falsos y que podrían inducir a error a los lectores” (Allcott y Gentzkow, 2017: p. 213). Ante esta situación, se requiere un comportamiento más eficaz de los consumidores a la hora de buscar y seleccionar información sobre los riesgos a los que se enfrentan.

Una variable a considerar en este sentido es la autoeficacia en la gestión de información, que se define como las percepciones y juicios de los individuos sobre sus capacidades para localizar, evaluar y usar la información que necesitan de forma eficiente (Yan et al., 2017). Esta variable se considera fundamental para la toma de decisiones al hacer frente a la sobrecarga de información (Yan et al., 2017) ayudando a seleccionar la información adecuada y precisa, descartando la falsa (Chen y Cheng, 2019). Tanto es así que la literatura ha demostrado la relación negativa entre la autoeficacia en la gestión de información y la sobrecarga de información percibida, puesto que las personas con mayor autoeficacia en la gestión de información suelen reconocer la información útil de una forma más rápida (Lee et

al., 2020b). Por ello, una mayor autoeficacia en la gestión de información puede permitir a los consumidores tener más conocimiento sobre el riesgo (Aliperti y Cruz, 2019; ter Huurne et al., 2009), lo que les permitirá percibir que viajan de forma más segura (Jonas y Mansfeld, 2017).

El proceso anterior queda resumido por la Figura 3.1.

FIGURA 3.1.
La información como estrategia para aumentar la seguridad percibida por el turista en el contexto de la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

La autoeficacia en la gestión de información es una variable que tiene su origen en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1977). Esta variable ha tenido una gran relevancia en distintos modelos de procesamiento de información sobre riesgos, como se puede ver en la Tabla 3.3.

TABLA 3.3
Modelos de procesamiento de información sobre riesgos que incluyen la variable de autoeficacia en la gestión de información

Modelo teórico	Ejemplos de estudios empíricos	Tipo de riesgo	Rol común de la autoeficacia en la gestión de información
Heurístico-sistemático	Johnson (2005); Ryu y Kim, (2015); Trumbo (1999, 2002)	Riesgo industrial, riesgo de catástrofes nucleares y riesgo de salud (epidemias)	Antecedente de la forma de procesar información
Modelo de Búsqueda y Procesamiento de Información del Riesgo (RISP, por sus siglas en inglés)	Aliperti y Cruz (2019); Brinker et al. (2020); Hwang y Jeong (2020); Yang et al. (2014)	Riesgo sobre catástrofes naturales, riesgo sobre medicamentos, riesgo financiero, riesgo de salud (en general), riesgo sobre productos químicos tóxicos y riesgo sobre el cambio climático	Media la relación entre el conocimiento y la búsqueda de información sobre el riesgo, o influye en el procesamiento de información, en la intención de buscar información o en el conocimiento sobre el riesgo.
Modelo de Búsqueda de Información Sobre Riesgos Planificados (PRISM, por sus siglas en inglés)	Kahlor (2010)	Riesgo de salud (en general)	Antecedente del conocimiento percibido y la intención de buscar información
Modelo Integral de Búsqueda de Información (CMIS, por sus siglas en inglés)	Bernadas y Jiang (2019)	Riesgo de salud (en general)	Antecedente de la utilidad de la fuente de información (relación no demostrada)
Modelo de Wilson	Cao et al. (2016)	Riesgo de salud (epidemias)	Antecedente de la búsqueda de información <i>online</i>
Teoría del Manejo Motivado de Información	Hovick (2014)	Riesgo de salud (en general)	Media la relación entre la expectativa de resultados y la intención de buscar información
Marco de Actitud de Percepción de Riesgo (RPA, por sus siglas en inglés)	Zhao y Cai (2009)	Riesgo de salud (cáncer)	Antecedente de la búsqueda de información (relación no demostrada)

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3.3 se muestra cómo la gran mayoría de los marcos teóricos que incluyen la autoeficacia en la gestión de información han sido considerados para la gestión de riesgos de salud, e incluso en algunos casos de epidemias. Sin embargo, a excepción de trabajo de Aliperti y Cruz (2019), no existen estudios sobre procesamiento de información de riesgos aplicados al ámbito turístico que incluyan la variable de autoeficacia en la gestión de información. Aliperti y Cruz (2019) aplican el RISP a la búsqueda de información sobre el riesgo de sufrir un tsunami en el destino Japón y demuestran la influencia de la autoeficacia en la gestión de información en la intención de buscar información y en el conocimiento sobre el riesgo. Debido a esta escasez de estudios, Aliperti y Cruz (2018) proponen como futura línea de investigación profundizar en el estudio de la autoeficacia en la gestión de información en el ámbito turístico, mientras que Aliperti y Cruz (2019) proponen avanzar en el estudio de esta variable también en el ámbito turístico y teniendo en cuenta otros tipos de riesgos distintos a los asociados a catástrofes naturales.

En este trabajo se continúa con la línea propuesta por estos autores y la base del modelo RISP. Este modelo reconoce que la capacidad de las personas juega un importante rol a la hora de buscar y procesar la información, dado que, aunque las personas estén motivadas para buscar información sobre riesgos, necesitan evaluar las distintas fuentes de información con el fin de elegir la más adecuada (Yang y Nair, 2014). Así, incluso cuando las personas están motivadas para buscar información sobre un riesgo, necesitan la habilidad de adquirir y gestionar información y la confianza en que lo harán de forma correcta (Yang y Kahlor, 2014), lo que hará que tengan un mayor conocimiento sobre el riesgo (Aliperti y Cruz, 2019).

En definitiva, la autoeficacia en la gestión de información tiene una estrecha relación con la obtención de información sobre riesgos, y, por tanto, con la seguridad percibida por el consumidor, que está influenciada por la información que este obtiene (ej.: Zou y Meng, 2020). Por ello, de forma acorde a lo que se propone en el modelo RISP, resulta lógico que la autoeficacia en la gestión de información influya en la seguridad percibida cuando se trata de contextualizarla en el contexto de la COVID-19 y en el sector hotelero.

En la gestión de la información hay que considerar las posibilidades que ofrecen los medios sociales para la difusión de la información provocando que, en crisis públicas relacionadas con salud o enfermedades infecciosas, como es la de la COVID-19, las personas utilicen los medios sociales como canales para obtener de primera mano información sobre dichos riesgos e intercambiarla con su familia y conocidos en tiempo real (Oh et al., 2021; Jang y Baek, 2019). El problema es que, en muchos casos, los medios sociales se han convertido en un conducto para difundir rumores y desinformación de forma deliberada, creando una sensación de pánico y confusión (Merchant y Lurie, 2020), donde se mezcla información verídica con información no verificada (Chen y Cheng, 2019). Por ello, cada vez parece cobrar más importancia el concepto de *fake news*.

Así, unido al concepto de autoeficacia en la gestión de información, es necesario tener en cuenta la autoeficacia en la gestión de las *fake news*, que se puede definir como la percepción del consumidor de su habilidad de identificar o verificar *fake news* y de evitar recibir y compartir información falsa (Chen y Cheng, 2019). Este concepto aún ha sido poco estudiado en el ámbito del consumidor, habiéndose demostrado su efecto en la influencia percibida de las *fake news* en otros (Chen y Cheng, 2020), en la confianza en la marca (Chen y Cheng, 2019) y en la intención de descargar un *software* (Ormond et al., 2016). La literatura ha demostrado que, cuando los consumidores tienen un alto nivel de autoeficacia en la gestión de las *fake news*, este tipo de noticias no afectarán de forma negativa a la confianza y credibilidad que tienen en las marcas, puesto que los consumidores adquieren suficiente conocimiento para identificar la intención de engañar en los mensajes (Chen y Cheng, 2019). Asimismo, la autoeficacia en la gestión de las *fake news* aumenta la probabilidad de formar intenciones para cumplir con las recomendaciones de los mensajes de seguridad veraces (Ormond et al., 2016) y afecta a las percepciones de credibilidad de la información (Visentin et al., 2019). Sin embargo, no se encuentran trabajos sobre esta variable ni el contexto de crisis sanitarias, ni en el turístico o el hotelero, a pesar de que la literatura ha destacado la necesidad de profundizar en el estudio de la autoeficacia en la gestión las *fake news* en el ámbito de las crisis (Cheng y Chen, 2019).

En el presente estudio, considerando la cantidad de información difundida sobre la crisis sanitaria derivada de la COVID-19, la autoeficacia en la gestión de información contempla tanto la capacidad del consumidor para encontrar y utilizar de forma eficiente la información que necesita (Yan et al., 2017), como la capacidad para detectar información falsa evitando recibirla y compartirla a través de los medios sociales (Chen y Cheng, 2019). Ambos aspectos contribuirán a que el consumidor seleccione y procese información veraz, adecuada y precisa para enfrentarse al riesgo que supone la posibilidad de contagio de COVID-19 en un establecimiento hotelero.

La literatura ha demostrado empíricamente el efecto positivo de la autoeficacia en la gestión de información en el éxito en la toma de decisiones (Yan et al., 2017), en los comportamientos sobre salud (Kim y Son, 2017) y en la confianza en las páginas web (Lee et al., 2020b). Así, se ha comprobado que los consumidores con una mayor autoeficacia en la gestión de información estarán más preparados para enfrentarse a las dificultades o los fallos, siendo más resilientes, obteniendo un mejor desempeño y percibiendo como más segura la información a la que acceden (Yan et al., 2017). Por ello, confiarán más en la información que adquieren (Lee et al., 2020b), por ejemplo, de las fuentes oficiales, medios sociales y páginas webs de los hoteles y OTA, lo que los llevará a percibir una mayor seguridad. Así, estos consumidores estarán menos expuestos a situaciones de emergencia al aplicar mejor sus conocimientos (Hardie et al., 2011) y utilizarán de forma más eficiente la información a la hora de elegir productos y servicios (Lee et al., 2020b), por lo que tendrán menos incertidumbre y una menor ansiedad asociada al viaje (Chang et al., 2019a).

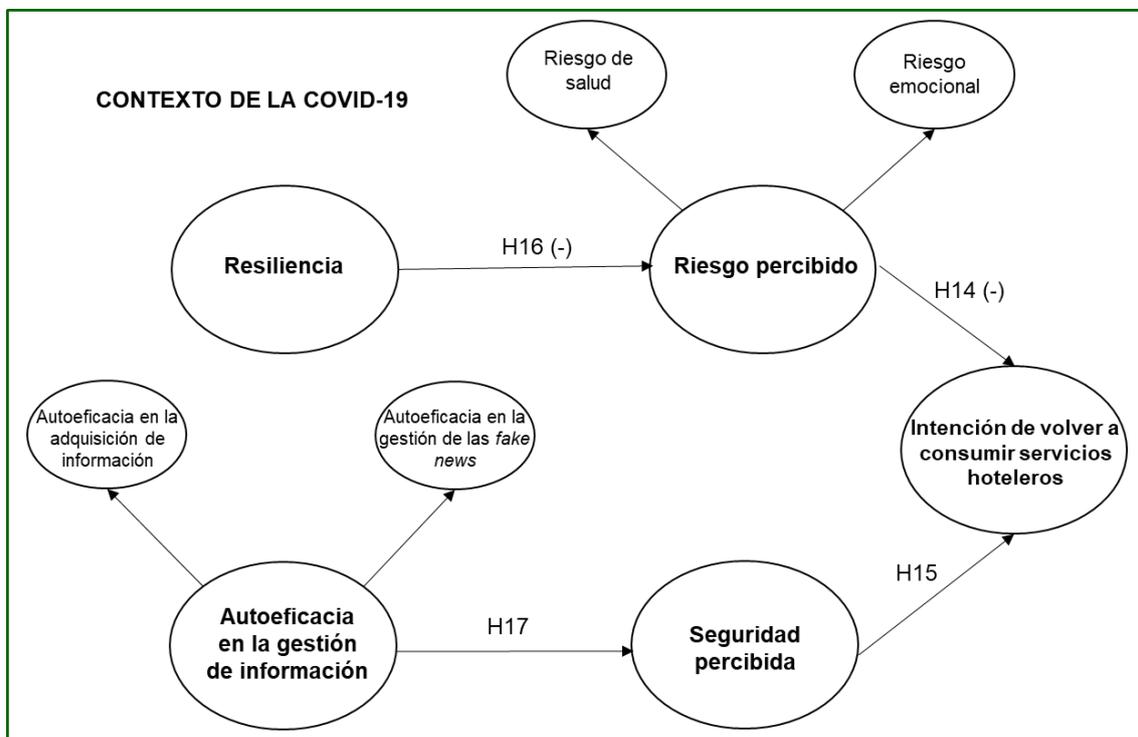
Debido a lo anterior, se propone que los consumidores con una mayor autoeficacia en la gestión de información tendrán las herramientas adecuadas para acceder a la información relevante, así como para conocer qué noticias son verdaderas y cuáles son falsas y actuarán en consecuencia, aumentando de este modo la seguridad que perciben con respecto a un posible contagio de COVID-19 en un establecimiento hotelero. A pesar de que la literatura ha destacado la necesidad de profundizar en el estudio de la autoeficacia en la gestión de información en el ámbito de las crisis turísticas (Aliperti y Cruz, 2018, 2019), esta aún no ha aportado evidencia empírica

de sus efectos en la seguridad percibida por el consumidor, menos aún contemplando la autoeficacia en la gestión de las *fake news*, por lo que se propone la siguiente hipótesis de investigación:

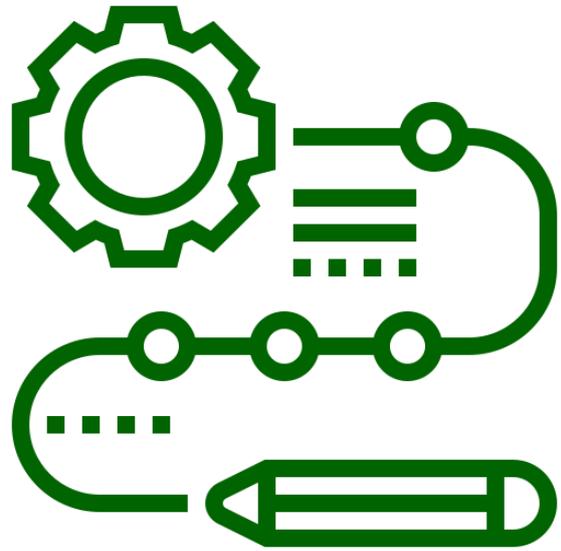
H17. *La autoeficacia en la gestión de información del consumidor tiene un efecto positivo y significativo en su seguridad percibida.*

Las hipótesis H14, H15, H16 y H17 se recogen en el modelo de investigación propuesto 4 (Figura 3.2).

FIGURA 3.2.
Modelo de investigación propuesto 4



(-) Relación inversa



CAPÍTULO 4

Metodología de la investigación

En este capítulo se describe la metodología empleada en la presente tesis doctoral. En primer lugar, se justifica la elección del ámbito de estudio de la presente investigación. Posteriormente, se describen el diseño y los resultados obtenidos en el estudio cualitativo realizado, así como el diseño de los dos estudios cuantitativos llevados a cabo (uno centrado en la oferta y el otro en la demanda). Finalmente, se muestran los instrumentos de medida empleados para medir las distintas variables que se utilizan en la tesis doctoral.

1. **Ámbito de estudio**

Para llevar a cabo esta investigación se ha seleccionado el sector hotelero por dos razones: (1) Es un sector extremadamente competitivo caracterizado por sus comportamientos innovadores (Smironva et al., 2020), que ha puesto un gran énfasis en los últimos tiempos en las estrategias de marketing llevadas a cabo a través de los medios *online*, como *revenue management*, CRM y gestión estratégica de la reputación *online* (Baka, 2016; Denizci Guillet y Shi, 2019). De hecho, se han seleccionado hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras debido que las cadenas hoteleras llevan a cabo prácticas más innovadoras y profesionales que los hoteles independientes y dedican por tanto más recursos a los planes de marketing y a la adquisición e integración de las TIC (Flecha Barrio et al., 2016), algo que corroboró el estudio cualitativo preliminar realizado (el cuál se comentará posteriormente). (2) Es uno de los sectores más damnificados por la COVID-19 debido a las restricciones impuestas a los viajes y a las órdenes de permanecer en casa de los gobiernos (Gursoy y Chi, 2020).

El ámbito geográfico elegido para esta investigación ha sido España. Los principales motivos de esta elección son: (1) la importancia del sector hotelero como motor de la economía española (Garrido-Moreno et al., 2018), estando España durante varias décadas entre los cinco destinos más visitados del mundo (UNWTO, 2020); y (2) España ha sido uno de los países más afectados por la COVID-19, declarándose el 14 de marzo de 2020 el estado de alarma que suponía, entre otros aspectos, el confinamiento y la cuarentena de los españoles, así como la suspensión de apertura al público de los hoteles (Ribes Noguera et al., 2020). Ello ha propiciado que el

impacto de la COVID-19 se haya reflejado en la rentabilidad del sector hotelero español. Así, en el mes de marzo de 2020, los ingresos por habitación disponible (RevPAR) se redujeron en un 41% con respecto al mismo mes de 2019. En los meses de abril y mayo, la actividad en el sector fue inexistente por el confinamiento impuesto durante el estado de alarma en el país, mientras que, en el mes de junio, mes en el que se levantaron gran parte de las restricciones impuestas por el gobierno español, el RevPAR se redujo en más de un 80% en comparación con junio de 2019 (Statista, 2020a). Posteriormente, si bien parecía que la actividad se iba recuperando poco a poco durante los meses de verano de 2020, los datos siempre estuvieron muy lejos de los de 2019 y los rebrotes provocaron caídas en las reservas de semana en semana (Hosteltur, 2020). Como consecuencia, las pernoctaciones en febrero de 2021 se han desplomado un 85,6% con respecto al mismo mes del año 2020, lo que supuso la mayor caída desde el mes de junio de 2020, y no solo eso, sino que los precios también han caído drásticamente (El País, 2021). En conclusión, si comparamos los datos globales de 2019 y 2020, tenemos que en 2020 las pernoctaciones disminuyeron en un 73,3%, tendencia que ha continuado en los primeros meses de los que se tienen datos de 2021, puesto que la ocupación en los tres primeros meses de 2021 fue un 85,5% inferior a la ocupación en esos primeros tres meses en 2019 (INE, 2021).

2. Diseño de los trabajos de campo y recogida de datos

Para conseguir el objetivo general de esta tesis doctoral, que es analizar la idoneidad y el efecto de las estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas hoteleras en el ámbito *online* para hacer frente al entorno competitivo existente, así como conocer qué características o cualidades del consumidor son claves en el contexto actual para que los consumidores vuelvan a consumir servicios hoteleros, se ha llevado a cabo un estudio cualitativo y dos estudios cuantitativos: uno dirigido a hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España y otro dirigido a personas de nacionalidad española que hubieran consumido una estancia turística en un hotel perteneciente a una cadena hotelera durante el último año.

En el caso del estudio cualitativo, el método elegido para recoger la información fue la entrevista en profundidad, mientras que, en los dos estudios cuantitativos, el método para recoger la información fue la encuesta auto administrada asistida por la tecnología (CAWI, por sus siglas en inglés).

2.1. Estudio cualitativo

Tras la revisión de la literatura y como paso previo de los estudios cuantitativos realizados se llevó a cabo un estudio cualitativo con el objetivo de conocer de manera preliminar en qué medida las empresas hoteleras mejoran su orientación al mercado gracias a la utilización de los medios *online*, qué uso hacen de los medios *online*, qué conocimiento tienen acerca de distintas estrategias *online* y cuáles de ellas utilizan en mayor medida y, finalmente, qué efectos perciben que tienen estas estrategias en el consumidor y en los resultados de la empresa.

La realización de un estudio cualitativo para obtener información preliminar acerca de las estrategias llevadas a cabo por empresas es una práctica habitual en la literatura. Se pueden establecer una serie de generalizaciones sobre este tipo de estudios (Polo-Peña, 2010):

- Los participantes en el estudio se pueden determinar a través del método de conveniencia.
- La existencia de un tamaño muestral reducido es habitual.
- El método de mayor uso para obtener información es la entrevista personal en profundidad.
- Las entrevistas en profundidad suelen ser llevadas a cabo por los investigadores en el local del propietario-gerente, utilizando un guion con preguntas abiertas, con una duración de entre 45 y 60 minutos, y el análisis de los datos se realiza a partir de la síntesis de los aspectos más repetidos teniendo en cuenta la literatura previa.

A partir de las anteriores recomendaciones de la literatura, se decidió realizar una entrevista en profundidad a profesionales con profundos conocimientos en el desarrollo de estrategias de marketing en el ámbito hotelero.

La entrevista en profundidad es un método de recogida de datos en el que un entrevistador cuestiona a un entrevistado para que de forma libre y detallada manifieste sus impresiones u opiniones sobre el objeto de investigación (Luque, 2017). Esta técnica se considera adecuada para los objetivos planteados, ya que tiene una utilidad exploratoria para tomar posibles decisiones en las primeras etapas de la investigación (Luque, 2017).

Las entrevistas en profundidad las llevó a cabo el Doctorando junto con las directoras entre los meses de julio y diciembre de 2017. Se realizaron un total de seis entrevistas. Se entrevistó al director de marketing y comercio electrónico de una cadena hotelera multinacional, al director comercial de una cadena hotelera nacional, a dos responsables comerciales a nivel local de cadenas hoteleras multinacionales, a un propietario de un hotel independiente y a un director de un hotel independiente.

En cuanto al lugar de la entrevista, una de las entrevistas se realizó en las oficinas centrales de una cadena hotelera, dos de ellas en establecimientos hoteleros, una en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada y las dos restantes fueron telemáticas a través de la herramienta Skype. La duración de las entrevistas osciló entre los 45 y los 90 minutos y el audio de estas fue grabado previo consentimiento de los entrevistados, como recomienda la literatura (Luque, 2017).

La Tabla 4.1 muestra la ficha técnica del estudio cualitativo llevado a cabo.

TABLA 4.1.
Ficha técnica del estudio cualitativo

Característica	Resultado
Técnica de recogida de datos utilizada	Entrevista en profundidad
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer en qué medida las empresas hoteleras mejoran su orientación al mercado gracias a la utilización de los medios <i>online</i>. -Conocer qué uso hacen de los medios <i>online</i>. -Conocer qué conocimiento tienen acerca de distintas estrategias <i>online</i> y cuáles de ellas se utilizan en mayor medida. -Conocer qué efectos perciben los entrevistados que tienen las estrategias <i>online</i> en los resultados de la empresa y en el comportamiento del consumidor.
Marco conceptual de referencia	Literatura acerca de orientación al mercado, estrategias <i>online</i> llevadas a cabo por las empresas hoteleras y evaluación de los resultados de las estrategias empresariales
Población	Empresas hoteleras con presencia en España
Perfil de los profesionales	Responsables de marketing de cadenas hoteleras y propietarios y/o directores de hoteles con experiencia contrastada y conocimiento acerca del desarrollo de estrategias de marketing en el ámbito hotelero
Determinación de la muestra	De conveniencia
Configuración de la muestra	<p>6 entrevistas en profundidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un director de marketing y comercio electrónico de una cadena hotelera multinacional -Un director comercial de una cadena hotelera nacional -Dos responsables comerciales a nivel local de cadenas hoteleras multinacionales -Un propietario de hotel independiente -Un director de hotel independiente
Periodo de realización del trabajo de campo	Julio-diciembre de 2017

Es importante destacar que, como paso previo de la realización de una entrevista en profundidad, es necesario conocer los detalles y las circunstancias de los entrevistados (Luque, 2017). Para ello, se llevó a cabo una consulta de los medios y herramientas *online* (páginas web, blogs, perfiles en redes sociales y páginas especializadas...) que utilizan para dirigirse al mercado las cadenas hoteleras y hoteles cuyos responsables iban a ser objeto de la entrevista en profundidad. Esto

permitió tener un conocimiento previo para orientar mejor las preguntas y el desarrollo de la entrevista.

Dado que en una entrevista en profundidad es aconsejable preparar una relación de cuestiones o temas a tratar (Luque, 2017), se realizó un guion para las entrevistas a partir de una revisión de la literatura preliminar acerca de la orientación al mercado, la utilización de los medios *online*, la implementación de estrategias *online* y sus resultados en el contexto de las empresas hoteleras. Este guion, si bien presentaba una estructura similar en cada una de las entrevistas, era ligeramente modificado para añadir aspectos particulares de cada una de las cadenas hoteleras u hoteles que se habían detectado en la revisión de sus medios *online*. Además, el guion también se modificada ligeramente según se entrevistara a un responsable de una cadena hotelera o a un responsable de un hotel independiente. El guion genérico de las entrevistas en profundidad se presenta en el Anexo 1.

Tras la realización de las entrevistas, se realizó la transcripción de todas ellas, las cuáles se analizaron teniendo en cuenta los aspectos que más se repetían, buscando aspectos comunes y diferenciales entre los tipos de empresas y relacionándolo con la literatura. Este análisis permitió conocer en qué medida las cadenas hoteleras y los hoteles independientes utilizaban los medios *online* como base de sus estrategias de marketing, cuáles eran las estrategias que realmente implementaban y qué resultados percibían que tenían dichas estrategias. Las principales conclusiones que se extrajeron fueron las siguientes:

- La orientación al mercado tiene un importante rol en las empresas hoteleras, principalmente en las cadenas hoteleras.
- Los medios *online* juegan un papel fundamental en las estrategias de marketing que las cadenas hoteleras llevan a cabo para dirigirse al mercado.
- Si bien los hoteles independientes hacen uso de ciertas herramientas *online*, no se puede decir que lleven realmente estrategias *online*, puesto que dependen en gran medida de las agencias de viaje, tanto de las tradicionales, como de las *online* (OTA) para el turismo nacional, así como de los turoperadores para el turismo internacional.

- Los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras siguen las pautas estratégicas marcadas por las cadenas, lo que permite que estos implementen en mayor medida estrategias en el medio *online* y hagan un mayor uso de herramientas online frente a hoteles independientes.
- Para dirigirse al mercado, entre las estrategias que llevan las cadenas hoteleras a través de los medios *online* destacan el CRM, la gestión de la reputación *online* y el *revenue management*.
- Para las empresas hoteleras es decisivo medir los resultados de las estrategias *online* que llevan a cabo, tanto a nivel económico-financiero como de mercado.

Los resultados anteriores fueron decisivos para seleccionar las poblaciones objeto de estudio de los estudios cuantitativos de la presente tesis doctoral: hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras y consumidores de este tipo de hoteles. Las entrevistas en profundidad hicieron que se descartara, por lo tanto, a los hoteles independientes, que demostraron tener una excesiva dependencia de las agencias de viaje y de los turoperadores, utilizando menos herramientas *online* que las cadenas hoteleras y en menor medida, y de una forma más táctica u operativa y menos estratégica. Esto corroboró las conclusiones alcanzadas en el análisis de los medios *online* de los hoteles independientes previo a las entrevistas en profundidad.

Los resultados obtenidos también permitieron confirmar la adecuación de las estrategias identificadas a partir de la revisión de la literatura en las que se enfocaría la tesis doctoral: CRM, *revenue management* y gestión estratégica de la reputación *online*.

Por último, gracias a las entrevistas en profundidad se identificó la necesidad de considerar tanto los resultados económico-financieros de la empresa como los resultados de mercado, siendo ambos igualmente importantes de cara a evaluar el éxito o fracaso de las estrategias llevadas a cabo a través de los medios *online*. Además, también se detectó la conveniencia de combinar la perspectiva de la empresa junto con la de los clientes cuando se miden dichos resultados.

2.2. Estudio cuantitativo 1. Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España.

En este primer estudio cuantitativo se requiere conocer la perspectiva de la empresa y la perspectiva del mercado. Para conocer la perspectiva de la empresa se utilizó un público objetivo constituido por hoteles pertenecientes a cadena hoteleras con presencia en España. Dado que se recomienda disponer de un marco muestral que coincida con la población (Luque, 2017), este se comenzó a construir gracias al Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras y de cadenas hoteleras de menos de 1.000 habitaciones (Hosteltur, 2017ayb). Estos *rankings* anuales de Hosteltur, grupo de comunicación especializado en información turística profesional, recogen datos sobre tamaño, facturación y presencia nacional e internacional de las cadenas hoteleras españolas y, por lo tanto, son los *rankings* de referencia para identificar a este tipo de empresas (Luengo, 2016).

Puesto que en los rankings de Hosteltur solo se tienen en cuenta cadenas hoteleras españolas, el marco muestral se completó realizando una búsqueda en Booking.com para identificar otras cadenas hoteleras con presencia en España, pero de propiedad extranjera, así como aquellas cadenas no recogidas por los Rankings Hosteltur. Booking.com se eligió debido a que es la OTA más importante en la Unión Europea, controlando el 62% del mercado (Martín-Fuentes y Mellinas, 2018).

A partir de los Rankings Hosteltur y Booking.com, se identificaron en total 330 cadenas hoteleras con presencia en España. Considerando que cada cadena hotelera puede tener varias marcas se revisaron las páginas web de la totalidad de las cadenas. A partir de esa revisión, se identificaron un total de 806 marcas de hoteles con presencia en España. En el Anexo 2 se puede ver el listado de las cadenas hoteleras identificadas, así como el número de marcas, establecimientos y habitaciones de cada una de ellas en España. Debido a que el marco muestral es relativamente pequeño, se decidió acceder a todo el universo de cadenas hoteleras con presencia en España, táctica sugerida por diversos autores (Hair et al., 2018; Flecha Barrio et al., 2016).

La recogida de datos se realizó entre los meses de junio y septiembre de 2018. Se contactó a través de teléfono con los responsables de marketing *online* de los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras y, posteriormente, se les envió por correo electrónico un enlace al cuestionario que tenían que responder a través de la plataforma Google Forms (en el Anexo 3 se puede ver el correo electrónico enviado). Se obtuvo la respuesta de 143 hoteles de distintas marcas pertenecientes a cadenas hoteleras, siendo válidos 137 cuestionarios, los cuales representan un 33% del universo de cadenas hoteleras con presencia en España y un 17% de las marcas de cadenas hoteleras con presencia en España, unos porcentajes que pueden considerarse relativamente altos y un tamaño muestral adecuado teniendo en cuenta que está comprendido por empresas del sector hotelero (ej.: Nieves y Quintana, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). La ficha técnica de este estudio se muestra en la Tabla 4.2.

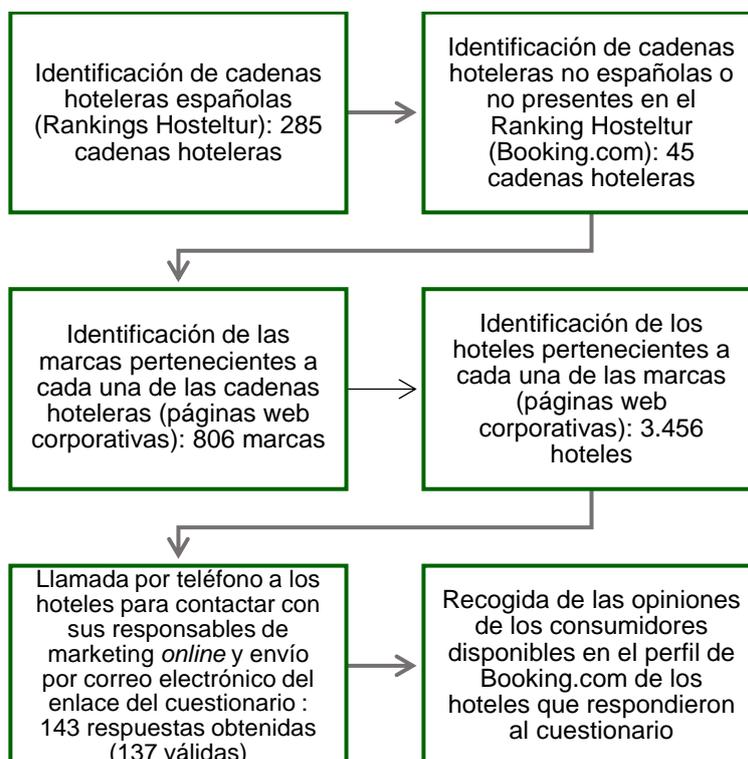
TABLA 4.2.
Ficha técnica del estudio cuantitativo 1

Característica	Resultado
Población	Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de recogida de datos utilizada	CAWI usando Google Forms
Tamaño de la muestra final	137 hoteles
Periodo de realización del trabajo de campo	Entre el 27 de junio y el 19 de octubre de 2018 (115 días)

Para conocer la perspectiva del mercado *online* se utilizaron las opiniones de los consumidores disponibles en el perfil de Booking.com de los hoteles que respondieron a la encuesta. Booking.com es la página líder en puntuaciones sobre hoteles *online*, teniendo aproximadamente 180 millones de opiniones verificadas de clientes reales (Mellinas y Martín-Fuentes, 2021). Además, es una página ampliamente reconocida por tener las opiniones más fidedignas, ya que: (1) los revisores deben haber consumido una estancia en el hotel que se puntúa antes de ser invitados a enviar una revisión (Anagnostopoulou et al., 2019); (2) la autenticidad de todas las reseñas de los huéspedes se verifica antes de que se publique (Booking.com, 2020); y (3) su sistema asegura la anonimidad el revisor, lo cual aumenta la fiabilidad de las reseñas publicadas (Manes y Tchetchik, 2018).

La metodología llevada a cabo para obtener los datos en el estudio cuantitativo 1 se resume en la Figura 4.1.

FIGURA 4.1.
Metodología para obtener los datos del estudio cuantitativo 1



La Tabla 4.3 expone las características más relevantes de la muestra. En primer lugar, cabe destacar lo siguiente sobre las características de los hoteles:

- La mayoría de los hoteles son de cuatro estrellas (59,85%), seguidos por los hoteles de tres estrellas (21,17%) y los de cinco estrellas (11,68). El porcentaje de hoteles de una y dos estrellas es mucho menor (3,65%), algo que no es de extrañar debido a que los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras suelen tener una categoría superior.
- La mayoría de los hoteles llevan más de 10 años abiertos (67,88%), el 12,41% llevan abiertos entre 6 y 10 años y el 19,71% hasta 5 años.

En lo referente a las características sociodemográficas de los responsables de marketing *online* de los hoteles, que fueron las personas que respondieron las encuestas:

- Existe total igualdad en cuanto al género (el 49,60% son mujeres y el 50,40% hombres).
- La mayoría de las personas encuestadas están en la franja de entre los 30 y 44 años (63,50%), mientras que el 24,09% están en la franja de entre los 45 y 65 años y el 12,41% en la de entre 18 y 29 años.
- Los responsables de marketing *online* destacan por tener formación universitaria. Así, una amplia mayoría de las personas encuestadas tienen estudios universitarios (85,44%) y el resto tiene el título de Bachillerato o Formación Profesional (14,60%).
- Finalmente, el perfil de los responsables de marketing *online* es muy experimentado. Cerca de la mitad de las personas encuestadas llevan más de 10 años en el sector turístico ocupando puestos similares al actual (48,90%), mientras que el 29,93% tienen entre 6 y 10 años de experiencia y el 21,17% hasta cinco años.

TABLA 4.3.
Características de la muestra obtenida en el estudio cuantitativo 1

Características	Número de hoteles/personas	% Muestra (n=137)
Categoría del hotel		
Una estrella	5	3,65%
Dos estrellas	5	3,65%
Tres estrellas	29	21,17%
Cuatro estrellas	82	59,85%
Cinco estrellas	16	11,68%
Años de apertura del hotel		
Hasta 5 años	27	19,71%
Entre 6 y 10 años	17	12,41%
Más de 10 años	93	67,88%
Género del/de la responsable de marketing <i>online</i>		
Femenino	68	49,60%
Masculino	69	50,40%
Edad del/de la responsable de marketing <i>online</i>		
Entre 18 y 29 años	17	12,41%
Entre 30 y 44 años	87	63,50%
Entre 45 y 65 años	33	24,09%

Características	Número de hoteles/personas	% Muestra (n=137)
Nivel de estudios del/de la responsable de marketing <i>online</i>		
Estudios Secundarios/Bachillerato/Formación Profesional	20	14,60%
Estudios universitarios	117	85,40%
Experiencia del/de la responsable de marketing <i>online</i> en puestos similares al actual		
Hasta 5 años	29	21,17%
Entre 6 y 10 años	41	29,93%
Más de 10 años	67	48,90%

2.3. Estudio cuantitativo 2. Consumidores de servicios hoteleros en cadenas hoteleras

La población del segundo estudio cuantitativo está constituida por consumidores de nacionalidad española de servicios hoteleros en cadenas hoteleras. Debido a la amplitud de la población (sirva de ejemplo que los españoles realizaron 78 millones de viajes en los que optaron por alojamientos de mercado durante el año 2019 (Europapress, 2020), los participantes fueron seleccionados mediante un panel de usuarios de Internet gestionado por Survey Sampling Spain S.L. (parte de Survey Sampling International, o SSI). El fundamento de esta elección es que el panel está compuesto por más de 300.000 usuarios en España mayores de 18 años, con información sobre los panelistas. Por lo tanto, la población objetivo se puede seleccionar con gran precisión, lo que garantiza la representatividad de la muestra.

La recolección de datos se realizó entre junio y julio de 2020. 310 personas de nacionalidad española que habían estado en un hotel perteneciente a una cadena hotelera durante los últimos 12 meses respondieron al cuestionario a través de la plataforma Qualtrics Survey. La ficha técnica de este estudio se muestra en la Tabla 4.4.

TABLA 4.4.
Ficha técnica del estudio cuantitativo 2

Característica	Resultado
Población	Consumidores de hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de recogida de datos utilizada	CAWI usando Qualtrics Survey
Tamaño de la muestra final	310 consumidores de hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras
Error muestral*	5,6%
Periodo de realización del trabajo de campo	Entre el 29 de junio y el 1 de julio de 2020 (3 días)

**Para la estimación de una proporción, donde $P=Q=0,5$ y 95% de intervalo de confianza, suponiendo una población infinita.*

Las características sociodemográficas de la muestra se pueden ver en la Tabla 4.5. En este sentido cabe destacar lo siguiente:

- El 42,30% de las personas encuestadas son mujeres, mientras que el 57,40% hombres.
- El 48,39% de las personas encuestadas están en el rango de edad de entre 30 y 44 años, el 35,80% en el rango de entre 45 y 65 años, el 15,16% en el rango de entre 18 y 29 años y no llegan al 1% las personas encuestadas de más de 65 años.
- La mayoría de las personas encuestadas tienen estudios superiores (68,71%), mientras que un 26,77% han alcanzado el Bachillerato/Formación Profesional y un 4,52% la Educación Secundaria Obligatoria.
- El 88,40% de las personas encuestadas están empleadas.
- En lo referente a los ingresos mensuales del hogar, destacan las personas encuestadas con entre 1.000 y 1.499 € (33,87%), seguidos de los de 1.500 a 2.499 € (26,13%), 2.500 a 3.499 € (16,13%), hasta 999 € (12,26%), 5.000 € o más (8,71%) y, finalmente, los de 3.500 a 4.999 € (2,90%).

En cuanto al viaje que realizaron las personas encuestadas al alojarse en el hotel:

- El propósito del viaje del 87,10% de las personas encuestadas era de ocio, mientras que únicamente un 6,45% de las personas encuestadas viajaban para visitar a familiares y un 4,84% lo hacían por trabajo.
- Únicamente el 7,42% de las personas encuestadas viajaron solas, mientras que el resto viajaron acompañados, bien por la pareja (44,20%), familiares (39,35%), amigos (6,45%) o compañeros de trabajo (0,97%).
- El 33,55% de las personas encuestadas tenía un presupuesto diario por persona de entre 76 y 199 €, el 26,45% un presupuesto de más de 150 euros, el 21,61% un presupuesto de entre 101 y 150 €, el 16,13% un presupuesto de entre 51 y 75 € y únicamente el 2,26% un presupuesto de 50 € o menos.
- Una amplia mayoría de las personas encuestadas (el 88,35%) realizaron su reserva a través de los medios *online*, ya fuera a través de los medios *online* del hotel o la cadena hotelera (el 36,74%) o a través de un intermediario *online* (el 51,61%).

Las características descriptivas de la muestra son muy similares a las de otros estudios llevados a cabo en el ámbito hotelero español (ej.: Martínez-García, 2018 y 2019; Šerić, y Gil-Saura, 2019), así como al perfil del viajero según la encuesta de turismo de residentes española (INE, 2021).

TABLA 4.5.
Características de la muestra obtenida en el estudio cuantitativo 2

Características de los consumidores	Número de consumidores	% Muestra (n=310)
Género		
Femenino	131	42,30%
Masculino	178	57,40%
Otro	1	0,30%
Edad		
Entre 18 y 29 años	47	15,16%
Entre 30 y 44 años	150	48,39%
Entre 45 y 65 años	111	35,80%
Más de 65 años	2	0,65%
Nivel de estudios		
Educación Secundaria Obligatoria	14	4,52%
Bachillerato/Formación Profesional	83	26,77%
Estudios universitarios	213	68,71%

Características de los consumidores	Número de consumidores	% Muestra (n=310)
Empleo		
Con empleo por cuenta propia o ajena	274	88,39%
Estudiando	15	4,84%
Desempleado/a	12	3,87%
Jubilado/a, retirado/a o prejubilado/a	7	2,25%
Dedicado/a a tareas del hogar	2	0,65%
Ingresos familiares al mes		
Hasta 999 €	38	12,26%
De 1.000 a 1.499 €	105	33,87%
De 1.500 a 2.499 €	81	26,13%
De 2.500 a 3.499 €	50	16,13%
De 3.500 a 4.999 €	9	2,90%
5.000 € o más	27	8,71%
Propósito del viaje		
Un viaje de ocio, recreo o vacaciones	270	87,10%
Visita a familiares o amigos	20	6,45%
Negocios y otros motivos profesionales	15	4,84%
Otros	5	1,61%
Acompañamiento en el viaje		
Solo/a	23	7,42%
Pareja	137	44,20%
Familiares	122	39,35%
Amigos/as	20	6,45%
Amigos/as y familiares	5	1,61%
Compañeros/as de trabajo	3	0,97%
Presupuesto por persona y día en el viaje		
50 € o menos	7	2,26%
Entre 51 y 75 €	50	16,13%
Entre 76 y 100 €	104	33,55%
Entre 101 y 150 €	67	21,61%
Más de 150 €	82	26,45%
Método de reserva de la estancia		
A través de los medios <i>online</i> del hotel/cadena hotelera (web, redes sociales, correo electrónico...)	117	36,74%
A través de un intermediario <i>online</i> (OTA, web de agencia de viaje...)	160	51,61%
A través de los medios <i>offline</i> del hotel/cadena hotelera (por teléfono o directamente en el hotel)	16	5,16%
A través de un intermediario <i>offline</i> (agencia de viajes física, viaje organizado)	10	3,23%
La realizó mi empresa/organismo en el que trabajo	4	1,29%
De otra forma	3	0,97%

3. Cuestionarios e instrumentos de medida utilizados

3.1. Estudio cuantitativo 1. Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España

El estudio cuantitativo 1 implica conocer la perspectiva de la empresa y del mercado según se explica a continuación:

A) Para conocer la **perspectiva de la empresa**, se elaboró un cuestionario a través de Google Forms. El cuestionario, que se muestra en el Anexo 4, estaba estructurado en las siguientes partes:

- Presentación del cuestionario. Breve texto describiendo el objeto del estudio.
- Aspectos de clasificación de la empresa hotelera. Cadena hotelera y marca a la que pertenece el hotel, localización y categoría (número de estrellas).
- Uso de herramientas *online*. Preguntas acerca del uso que hace la empresa hotelera de distintas herramientas *online*.
- Orientación al mercado de la empresa hotelera. Preguntas sobre la orientación al mercado de la empresa hotelera.
- Estrategias *online* de la empresa hotelera. Preguntas sobre las estrategias de CRM, *revenue management* y gestión estratégica de la reputación *online* que lleva a cabo la empresa hotelera.
- Resultados de las estrategias *online* de la empresa hotelera. Preguntas sobre el valor entregado al mercado por la empresa hotelera, el capital de marca y los resultados económico-financieros.
- Características de la empresa hotelera. Año de apertura, número de habitaciones y número de plazas.
- Perfil sociodemográfico y profesional de la persona encuestada. Edad, género, nivel de estudios, puesto que ocupa y años de experiencia en el sector turístico ocupando puestos similares al actual.

Como se deduce de la estructura anterior, para contestar el cuestionario las personas encuestadas debían valorar diversos ítems sobre los constructos de

orientación al mercado, CRM, *revenue management*, gestión estratégica de la reputación *online*, valor entregado al mercado, capital de marca y resultados económico-financieros. Estos ítems fueron adaptados de diversos estudios y escalas previamente validadas por la literatura. Se utilizaron escalas tipo Likert de 7 puntos, siendo los extremos de dichas escalas “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Además, las personas encuestadas también tuvieron que evaluar el nivel de uso de las herramientas *online* en el hotel.

Orientación al Mercado

Con la **variable de orientación al mercado** se buscaba conocer el grado de orientación al mercado de la empresa hotelera. Para ello, en el presente trabajo se ha utilizado la perspectiva cultural de la orientación al mercado propuesta por Narver y Slater (1990), pero adaptada al contexto *online*. Así, se ha tratado de conocer el grado en que la empresa utiliza los medios *online* para: (1) conocer a sus consumidores con el objetivo de ser capaz de crear valor para ellos de forma continua (orientación al cliente); (2) entender las debilidades y fortalezas a corto plazo, y las capacidades y estrategias a largo plazo de los competidores actuales y potenciales (orientación a la competencia); y (3) utilizar de forma coordinada los recursos de la empresa para crear un valor superior para los consumidores (coordinación interfuncional) (Narver y Slater, 1990). La escala utilizada ha adaptado al entorno *online* las mencionadas tres dimensiones de la orientación al mercado que recoge dicha perspectiva cultural (orientación al mercado, orientación a la competencia y coordinación interfuncional). Los ítems utilizados procedieron de los estudios de Campo et al. (2014), Trainor et al. (2014) y Brodie et al. (2007). El primer trabajo fue desarrollado en el ámbito hotelero.

Estrategias online

En cuanto a las estrategias *online* empleadas por las empresas hoteleras, se buscaba conocer el grado en el que las empresas hoteleras emplean las estrategias de CRM, *revenue management* y gestión estratégica de la reputación *online*.

CRM. Con esta escala se buscaba conocer el grado en el que la empresa utiliza los medios *online* para recoger, almacenar y analizar información sobre los

consumidores con el fin de construir y gestionar las relaciones con los más rentables, buscando soluciones únicas para sus necesidades específicas y personalizando sus interacciones (Sin et al., 2005b). Para medir el CRM, se utilizó y adaptó al contexto *online* una escala basada en Sin et al. (2005b), que ha sido validada en estudios centrados en la industria hotelera (ej.: Padilla-Meléndez y Garrido-Moreno, 2014).

Revenue management. Esta escala busca conocer el grado en el que toda la compañía se orienta hacia la utilización de los medios *online* para gestionar de forma estratégica sus ingresos y maximizar su rentabilidad a largo plazo mediante la segmentación y la gestión dinámica de la capacidad (Selmi y Chaney, 2018). Para medir el *revenue management*, se seleccionó y adaptó al contexto *online* una escala procedente de Selmi y Chaney (2018), la cual se había desarrollado en el contexto hotelero.

Gestión estratégica de la reputación *online*. Esta escala trata de conocer el grado en el que la empresa anima a los consumidores a que generen opiniones sobre la compañía en los medios *online*, vigila y analiza dichas opiniones y responde de forma personalizada a dichas opiniones (Cillo et al., 2021, De Pelsmacker et al., 2018, Levy et al., 2013). Para medir la gestión estratégica de la reputación *online* se empleó una escala basada en De Pelsmacker et al. (2018) y Marchioria et al. (2013), siendo el primero de los estudios llevado a cabo en el ámbito hotelero y el segundo en el turístico.

Resultados de las estrategias *online*

En lo referente a los resultados de las estrategias *online* llevadas a cabo por las empresas hoteleras, el objetivo era conocer el impacto que las estrategias *online* llevadas a cabo tienen en el valor entregado al mercado por la empresa, en los resultados mercado de la empresa (capital de marca) y en los resultados económico-financieros.

Valor entregado al mercado. Esta escala busca evaluar la percepción de la empresa acerca del valor que está ofreciendo a los consumidores, es decir, si los beneficios recibidos por los clientes por obtener el servicio compensan los sacrificios en los que incurren por adquirir dicho servicio (Nasution y Mavondo, 2008a). El valor

entregado al mercado por la empresa se midió con una escala basada en Nasution y Mavondo (2008a), la cual ha sido empleada en el ámbito turístico (ej.: Frías-Jamilena et al., 2016).

Capital de marca. Con esta escala se trata de recoger el efecto diferencial que tiene el conocimiento de la marca en la respuesta del cliente a las acciones de marketing *online* de la empresa (Keller, 1993). Para medir el capital de marca, se utilizó una escala de capital de marca global basada en Yoo y Donthu (2001) que también se aplicó en estudios en el ámbito turístico (Im et al., 2012; Frías-Jamilena et al., 2017). La literatura anterior ha demostrado que este enfoque para medir el capital de marca proporciona propiedades psicométricas aceptables en términos de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante (Yoo y Donthu 2001; Frías-Jamilena et al. 2017).

Resultados económico-financieros. Esta escala recoge el grado en el que las estrategias *online* llevadas por las empresas hoteleras contribuyeron a aumentar las reservas directas, el beneficio y el retorno de la inversión (Campo et al. 2014). Los resultados económico-financieros se midieron usando una escala procedente de Campo et al. (2014), la cual fue validada en el contexto hotelero.

Uso de las herramientas online

El **uso de las herramientas *online*** se midió como una variable directamente observable (ej.: Casteñeda et al. 2007; Dijkmans et al., 2015; Narangajavana, et al., 2017; Polo-Peña et al., 2011) que recoge las herramientas *online* utilizadas por las empresas para el desarrollo de estrategias de marketing *online* y la frecuencia de uso de dichas herramientas. Con el fin de identificar las herramientas *online* utilizadas se partió de los estudios de Celemín-Pedroche et al. (2015) y Fernández-Cavia et al. (2017), siendo el primero de estos estudios llevado a cabo en el ámbito turístico y el segundo en el hotelero. Las herramientas identificadas fueron las siguientes: web corporativa, posicionamiento orgánico (SEO), Google Adwords (SEM), *Display* (banners), emails personalizados y/o *newsletters*, redes sociales (como Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube...), metabuscadores, OTA o páginas de turismo especializadas (como Kayak, Booking, Tripadvisor...), otras webs distintas a la del hotel (entidades turísticas, asociaciones profesionales,

ayuntamiento...), blog corporativo y aplicaciones móviles. A partir de estas herramientas se procedió a evaluar su frecuencia de uso semanal con una escala ordinal de 7 tramos con los siguientes tramos establecidos: “no se utiliza”, “entre 0 horas y 1 hora”, “entre 1 y 4 horas”, “entre 5 y 10 horas”, “entre 11 y 30 horas”, “entre 31 y 60 horas”, y “más de 60 horas”.

Con la información obtenida se creó un índice que permitió clasificar a las empresas hoteleras participantes en dos grupos atendiendo al grado de uso de las herramientas *online* diferenciando entre un grupo de hoteles con alto uso y un grupo con bajo uso. El grupo de alto uso de las herramientas *online* incluye aquellas empresas hoteleras que alcanzaron puntuaciones por encima de la mediana (68 hoteles), mientras que el grupo de bajo uso de las herramientas *online* incluye a las empresas hoteleras que alcanzaron puntuaciones por debajo de la mediana (69 hoteles). Esta forma de proceder, que respeta el carácter ordinal de la medida, ha sido utilizada en otros estudios como Polo-Peña et al. (2011) y Castañeda-García et al. (2007).

B) Para conocer la **perspectiva del mercado** se utilizó la información sobre las empresas hoteleras que respondieron la encuesta en Booking.com. Booking.com es la OTA que controla la mayoría del mercado en la Unión Europea (Martín-Fuentes y Mellinas, 2018).

Reputación online

Para medir la **reputación *online* de la empresa hotelera** se utilizó la puntuación global del hotel en Booking.com. Dicha puntuación recoge la valoración que los consumidores de servicios hoteleros han dado de la empresa hotelera tras su estancia, lo cual es equivalente a la reputación *online* de la compañía (ej.: Rodríguez-Díaz et al., 2018), que es una medida del desempeño de mercado de la empresa. Booking.com lleva a cabo una evaluación de las percepciones de los consumidores mediante una encuesta con siete ítems medidos a través de una escala con cuatro posiciones (Mellinas y Martín-Fuentes, 2021), siendo la puntuación global la media aritmética de la puntuación del hotel en cada uno de estos ítems. Los siete ítems de la escala de Booking.com quedan referidos a componentes del servicio ofrecido por el hotel con respecto al personal del hotel,

instalaciones, limpieza, comodidad, ubicación, relación calidad-precio y WiFi gratuito.

Varios estudios demuestran empíricamente que la escala de puntuación de Booking.com es válida y fiable para medir las evaluaciones *online* de los consumidores (ej.: Rodríguez-Díaz y Espino-Rodríguez, 2018ayb), con lo que resulta correcto utilizar el valor medio de dicha escala, tal y como hacemos en el presente estudio. Además, son diversos los trabajos empíricos que utilizan la puntuación de Booking.com como medición de la reputación *online* de las empresas hoteleras (ej.: Rodríguez-Díaz et al., 2018; Rodríguez-Díaz et al., 2019; Yacouel y Fleischer, 2012).

Los estadísticos descriptivos de las variables relativas al estudio cuantitativo 1 se pueden ver en el Anexo 5.

3.2. Estudio cuantitativo 2. Consumidores de servicios hoteleros en cadenas hoteleras

El cuestionario del estudio cuantitativo 2 se elaboró a través de Qualtrics Survey. El cuestionario, que se muestra en el Anexo 6, estaba estructurado en las siguientes partes:

- Presentación del cuestionario. Breve texto describiendo el objeto del estudio.
- Preguntas filtro. Nacionalidad y estancia en un hotel perteneciente a cadena hotelera en los últimos 12 meses.
- Características personales de la persona encuestada. Preguntas acerca de la resiliencia y la autoeficacia en la gestión de información del individuo.
- Variables asociadas a las crisis turísticas. Preguntas sobre el riesgo y seguridad percibida por la persona encuestada con respecto a los establecimientos hoteleros.

- Intención de volver de la persona encuestada. Preguntas acerca de la intención de volver a consumir servicios hoteleros por parte de la persona encuestada.
- Cuestiones con respecto al último hotel que visitó la persona encuestada. Cadena hotelera y marca a la que pertenece el hotel, localización del hotel, categoría del hotel (número de estrellas), cuántas veces se ha alojado la persona encuestada en el hotel o en un hotel de la misma cadena y si la persona encuestada es o no miembro del plan de fidelización de la cadena y desde hace cuánto tiempo.
- Perfil sociodemográfico de la persona encuestada. Género, lugar de residencia, edad, nivel de estudios, empleo e ingresos familiares al mes.
- Características del viaje realizado por la persona encuestada. Propósito del viaje, acompañamiento, presupuesto por persona y día y método de reserva de la estancia.

Por lo tanto, para completar el cuestionario, las personas encuestadas debían evaluar varios ítems sobre los constructos de resiliencia, autoeficacia en la gestión de información, riesgo percibido, seguridad percibida e intención de volver a consumir servicios hoteleros. Para medir estas variables se emplearon escalas tipo Likert de 7 puntos, cuyos extremos eran “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Estas escalas fueron adaptadas de estudios previos.

Características personales de los individuos

En cuanto a las características personales de los individuos, el objetivo era conocer el nivel de resiliencia y de autoeficacia en la gestión de información de la persona encuestada.

Resiliencia. Esta escala busca evaluar la resiliencia en su concepto original y más básico, es decir, la habilidad o capacidad del individuo para sobreponerse ante una situación de tensión o incertidumbre (Smith et al., 2008). Para medir la resiliencia se adaptó una escala procedente de Smith et al. (2008).

Autoeficacia en la gestión de información. Con esta escala se busca conocer, por una parte, la capacidad del individuo para encontrar información útil de manera

eficiente por sí mismo (autoeficacia en la adquisición de información) (Yan et al., 2017) y, por otra, su capacidad para evitar recibir y compartir información falsa a través de los medios sociales (autoeficacia en la gestión de las *fake news*) (Chen y Cheng, 2019). Esta variable se midió con una escala basada en Yan et al. (2017) para la dimensión de autoeficacia en la adquisición de información y una escala basada en Chen y Cheng (2019) para la dimensión de autoeficacia en la gestión de las *fake news*.

Variables asociadas a las crisis turísticas

El riesgo y seguridad percibida por los individuos son dos variables fundamentales para los consumidores en su proceso de decisión ante una pandemia mundial como la COVID-19. El objetivo era conocer el riesgo y la seguridad que las personas encuestadas percibían con respecto a los establecimientos hoteleros.

Riesgo percibido. Con esta escala se trata de conocer el grado en el que el individuo percibe que es posible contraer la COVID-19 en un establecimiento hotelero (Liu-Lastres et al., 2019), así como que la preocupación que le genera que debido a la situación generada por la pandemia la experiencia en un establecimiento hotelero no sea satisfactoria y cause un cansancio emocional extremo en el individuo (Jog y Mekoth, 2017). Esta escala se adaptó del trabajo de Liu-Lastres et al. (2019) para medir la dimensión de riesgo de salud y del trabajo de Jog y Mekoth (2017) para medir la dimensión de riesgo emocional, siendo ambos estudios llevados a cabo en el ámbito turístico.

Seguridad percibida. Esta escala buscaba conocer el grado en el que los individuos perciben que están libres de peligro con respecto a la contracción de la COVID-19 en un establecimiento hotelero (Xie et al., 2020). Esta variable se midió con una escala basada en Liu-Lastres et al. (2019), que se llevó a cabo en el ámbito turístico.

Intención de volver a consumir servicios hoteleros

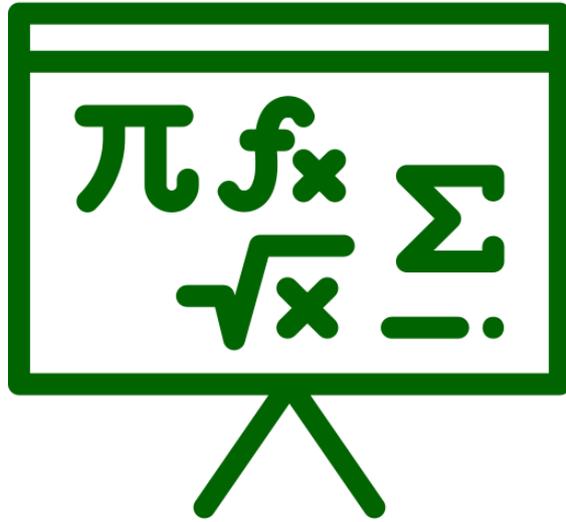
Con la variable de la **intención de volver a consumir servicios hoteleros**, se buscaba conocer el grado en el que los individuos están dispuestos a consumir un servicio hotelero aun con la COVID-19 presente. Se midió con una escala basada en Han et al., 2020), la cual se desarrolló en el ámbito hotelero.

Los estadísticos descriptivos de las variables relativas al estudio cuantitativo 2 se pueden ver en el Anexo 7.

La Tabla 4.6 resume todas las variables que forman parte de la tesis doctoral.

TABLA 4.6.
Resumen de las variables utilizadas en la tesis doctoral

Estudio cuantitativo	Variable	Dimensiones
Estudio cuantitativo 1. Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España	Orientación al mercado	Orientación al cliente
		Orientación a la competencia
		Coordinación interfuncional
	CRM	
	<i>Revenue management</i>	
	Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	
	Valor entregado al mercado por la empresa	
	Capital de marca	
	Resultados económico-financieros	
	Uso de las herramientas <i>online</i>	
	Reputación <i>online</i> (puntuación global del hotel en Booking.com)	
Estudio cuantitativo 2. Consumidores de servicios hoteleros en cadenas hoteleras	Resiliencia	
	Autoeficacia en la gestión de información	Autoeficacia en la adquisición de información
		Autoeficacia en la gestión de las <i>fake news</i>
	Riesgo percibido	Riesgo de salud
		Riesgo emocional
	Seguridad percibida	
Intención de volver a consumir servicios hoteleros		



CAPÍTULO 5

Resultados de la investigación

En este capítulo, en primer lugar, se presentan los distintos modelos de investigación conceptuales a estimar para contrastar las hipótesis propuestas. Después, se justifican las técnicas de análisis de datos empleadas para los distintos modelos y, posteriormente, se analiza la idoneidad de las medidas empleadas en los distintos modelos y se contrastan las hipótesis propuestas en la investigación.

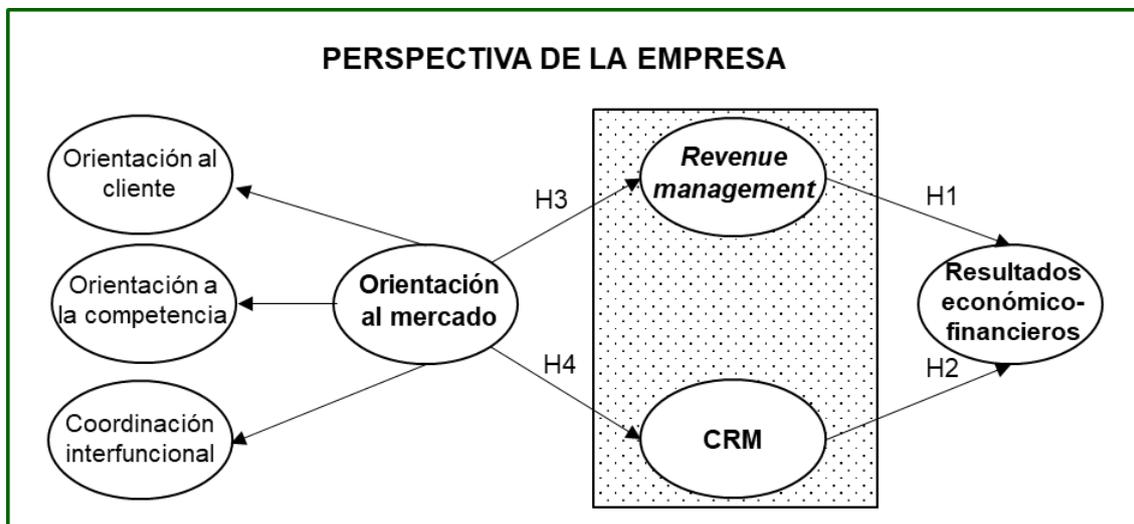
1. Modelos de investigación propuestos

Para dar respuesta a las hipótesis de investigación planteadas, se han desarrollado cuatro modelos de investigación. Los tres primeros (modelos de investigación propuestos 1, 2 y 3) se corresponden con el Estudio cuantitativo 1, siendo la muestra hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras con presencia en España, y el último de ellos, el modelo de investigación propuesto 4, con el estudio cuantitativo 2, en el que la muestra está compuesta por consumidores de nacionalidad española de servicios hoteleros en cadenas hoteleras.

1.1. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno online sobre los resultados económicos-financieros (modelo de investigación propuesto 1)

El modelo de Investigación propuesto 1, el cual se muestra en la Figura 5.1, se construye con el fin de contrastar las hipótesis H1, H2, H3 y H4. Por lo tanto, se propone que el *revenue management* y el CRM a través de los medios *online* tienen un efecto positivo en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera y que la adopción de la orientación al mercado es un antecedente del *revenue management* y del CRM. La orientación al mercado es un constructo de segundo orden formado por las dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, mientras que *revenue management*, CRM y resultados económico-financieros son constructos de primer orden.

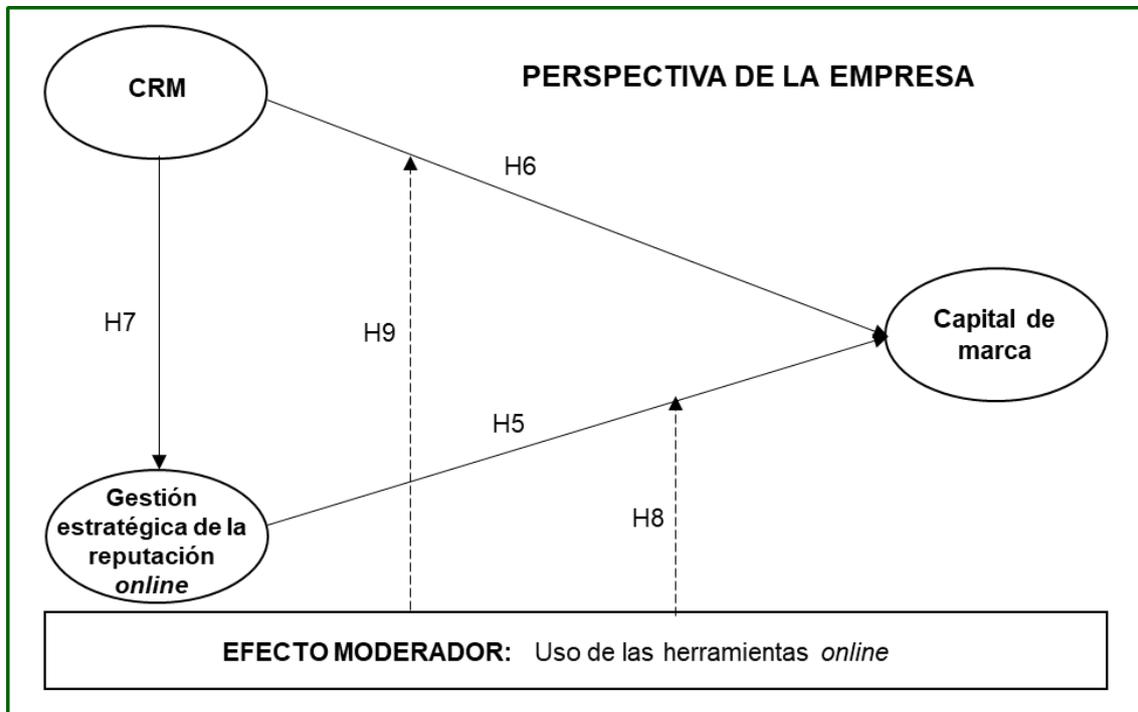
FIGURA 5.1.
Modelo de investigación propuesto 1



1.2. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno *online* sobre el capital de marca (modelo de investigación propuesto 2)

El modelo de investigación propuesto 2, el cual aparece en la Figura 5.2 se lleva a cabo para testar las hipótesis H5, H6, H7, H8 y H9. Se muestra por tanto que tanto la gestión estratégica de la reputación *online* como el CRM a través de los medios *online* influyen en el capital de marca con la moderación del uso de las herramientas *online*. Por otra parte, el CRM influye también en la gestión estratégica de la reputación *online*. La gestión estratégica de la reputación *online*, el CRM y el capital de marca son constructos de primer orden, mientras que el uso de las herramientas *online* es una variable directamente observable.

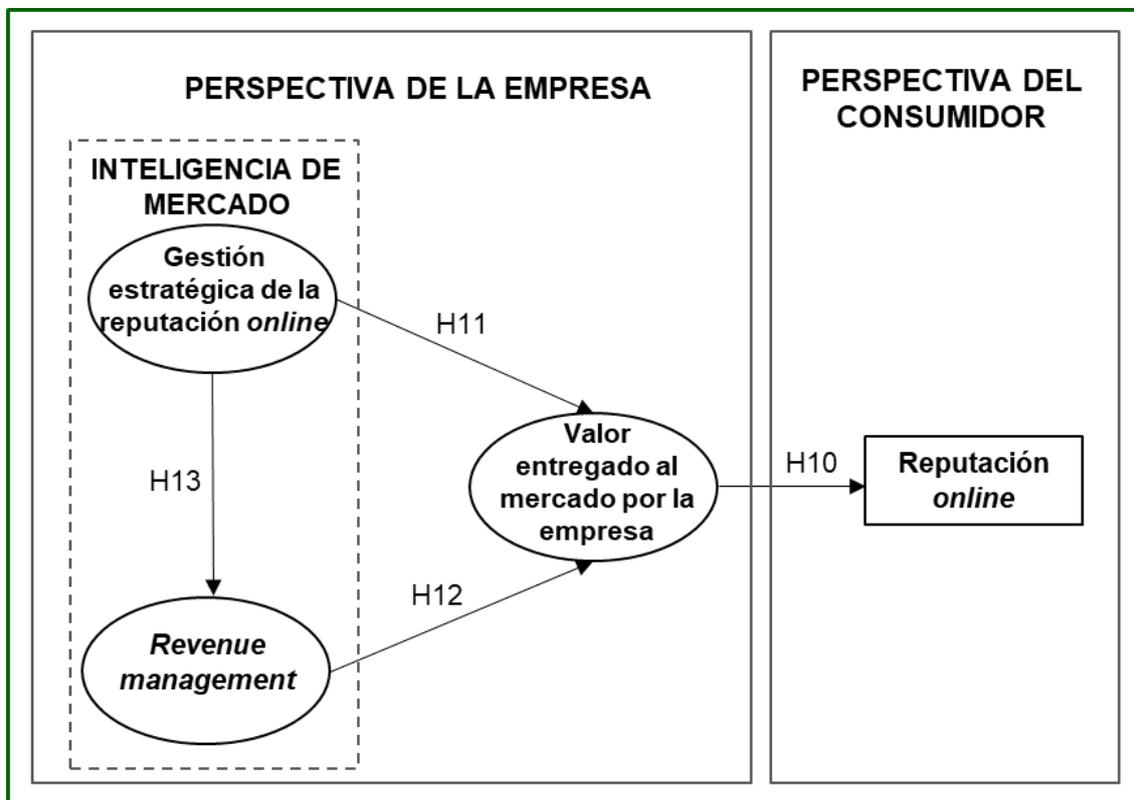
FIGURA 5.2.
Modelo de investigación propuesto 2



1.3. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno online sobre la reputación online (modelo de investigación propuesto 3)

El modelo de investigación propuesto 3 se muestra en la Figura 5.3 y busca comprobar las hipótesis H10, H11, H12 y H13. Se propone que tanto la gestión estratégica de la reputación *online* como el *revenue management* a través de los medios *online* influyen en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera, que a su vez influye su reputación *online*. Por otra parte, la gestión estratégica de la reputación *online* influye en el *revenue management*. La gestión estratégica de la reputación *online*, el *revenue management* y el valor entregado al mercado por la empresa son constructos de primer orden, mientras que la reputación *online* es una variable directamente observable.

FIGURA 5.3.
Modelo de investigación propuesto 3

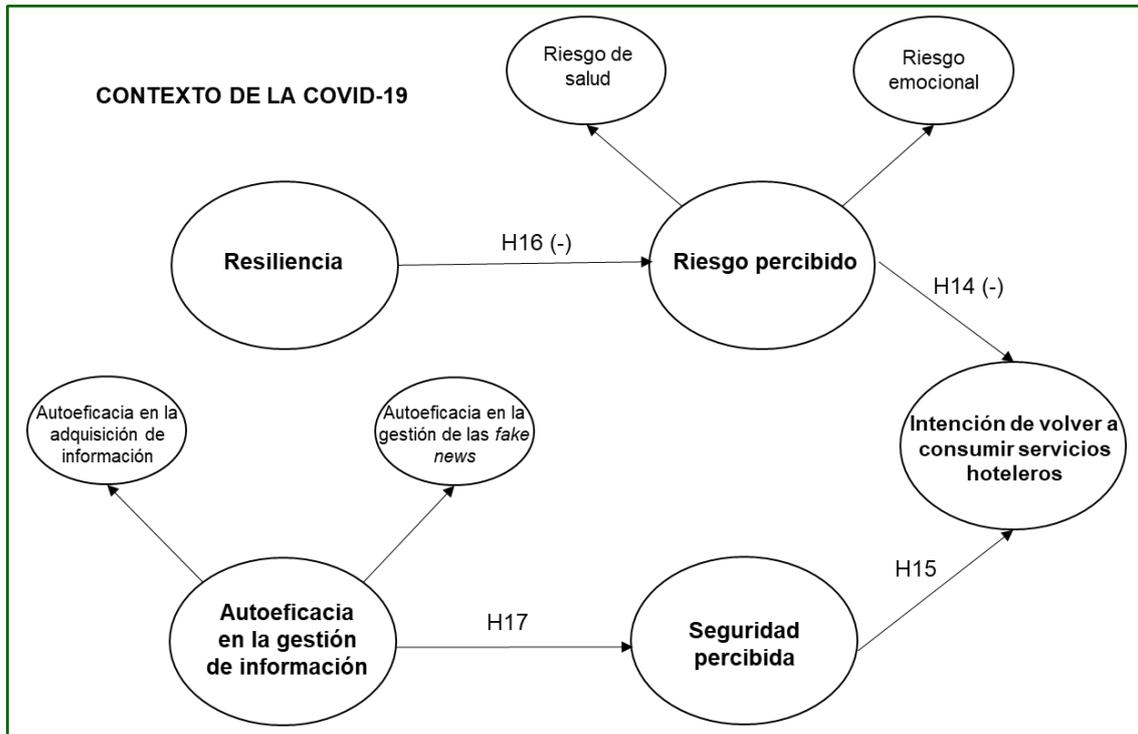


1.4. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19 (modelo de investigación propuesto 4)

Finalmente, el modelo de investigación propuesto 4 se muestra en la Figura 5.4 y busca contrastar el resto de hipótesis de investigación, es decir las hipótesis H14, H15, H16 y H17. Como se puede observar, se propone que tanto el riesgo percibido como la seguridad percibida tienen un efecto en la intención de volver a consumir servicios hoteleros. Este efecto es negativo para el riesgo percibido y positivo para la seguridad percibida. Por otra parte, se propone que la resiliencia tiene un efecto negativo en el riesgo percibido y que la autoeficacia en la gestión de información tiene un efecto positivo en la seguridad percibida. La resiliencia, la seguridad percibida y la intención de volver a consumir servicios hoteleros son constructos de primer orden, el riesgo percibido es un constructo de segundo orden formado por las dimensiones de riesgo de salud y riesgo emocional y la autoeficacia en la gestión de información es también un constructo de segundo orden formado por las

dimensiones de autoeficacia en la adquisición de información y autoeficacia en la gestión de las *fake news*.

FIGURA 5.4.
Modelo de investigación propuesto 4



(-) Relación inversa

2. Justificación de las técnicas de análisis de datos empleadas

Para analizar la idoneidad de las medidas empleadas en la tesis doctoral, así como para contrastar las hipótesis propuestas, se han utilizado distintas técnicas estadísticas en función del tamaño de la muestra y el objetivo propuesto. En cualquier caso, la base de las técnicas estadísticas empleadas es la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). Este procedimiento de análisis, que se considera la técnica de análisis multivariante dominante (Hair et al., 2018) es muy utilizado en la investigación en marketing (Del Barrio y Luque, 2012). SEM se considera adecuado cuando se establecen relaciones causales con una sólida justificación basada en la teoría, siendo una metodología adecuada para validar escalas de medida, así como para comprobar relaciones causales entre constructos (Hair et al., 2018),

Para analizar los **modelos de investigación propuestos 1, 3 y 4**, la técnica de análisis empleada ha sido análisis de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CBSEM, por sus siglas en inglés). En primer lugar, esta técnica permite evaluar si un modelo propuesto es apoyado de forma empírica por los datos obtenidos (Schumacker y Lomax, 2004). Además, CBSEM permite incluir tanto variables observables como variables latentes y estimar de forma simultánea el modelo de medida y el modelo estructural (Urrutikoetxea, 2020). Finalmente, a diferencia de otras metodologías, CBSEM logra eliminar el sesgo de medición, puesto que permite representar los errores de medición (Zou et al., 2018). Así, CBSEM proporciona una mayor protección con respecto al error de medida, siendo las estimaciones de los parámetros insesgadas (Gefen et al., 2011). El *software* utilizado para estimar los modelos con CBSEM es AMOS V.24.

Con respecto al **modelo de investigación propuesto 2**, la técnica de análisis empleada ha sido análisis de componentes estructurados generalizados (GSCA, por sus siglas en inglés). GSCA es un método de SEM basado en componentes (*composites*) (Hwang et al., 2020), de manera que, a diferencia CBSEM trata a las variables latentes como componentes, es decir, combinaciones lineales exactas de las variables observadas (Urrutikoetxea, 2020).

GSCA tiene distintas ventajas: (1) es adecuado cuando el tamaño de la muestra es pequeño (Manosuthi et al., 2020); (2) tiene un método de optimización claramente definido, siendo su procedimiento de estimación técnicamente sencillo y fácil de entender (Hwang et al., 2020); y (3) la evaluación de los resultados se puede llevar a cabo en base a criterios de ajuste globales (Hwang et al., 2020). Además, GSCA no hace suposiciones rígidas sobre la distribución de la muestra, sino que utiliza el método no paramétrico *bootstrap* para calcular el error estándar de las estimaciones de los parámetros y hacer inferencias (Hwang et al., 2010).

El hecho de que se haya elegido GSCA para el modelo de investigación propuesto 2 se debe a que dos de las hipótesis propuestas en ese modelo hacen referencia a un efecto moderador. Para contrastar estas hipótesis es necesario llevar a cabo un análisis multigrupo, por lo que se tienen que estimar dos modelos (uno para las empresas hoteleras con un alto uso de las herramientas *online* y otro para las empresas hoteleras con un bajo uso) con una muestra reducida (68 hoteles y 69

hoteles respectivamente). En este sentido, dado que GSCA, a diferencia de CBSEM, es un tipo de estimación adecuado para muestras pequeñas debido a su elevada tasa de convergencia (Afthanorhan et al., 2016), se ha considerado que es una técnica adecuada para contrastar las hipótesis establecidas en el modelo de investigación propuesto 2. El *software* utilizado para estimar el modelo con GSCA es *R programming*, V. 4.0.3.

3. Evaluación del ajuste de los modelos, adecuación de las escalas de medida y contraste de hipótesis

3.1. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno online sobre los resultados económicos-financieros (modelo de investigación propuesto 1)

En la Figura 5.1 se puede ver el modelo de investigación propuesto 1. El procedimiento llevado a cabo con respecto al modelo consistió inicialmente en evaluar por medio de CBSEM la bondad del ajuste del modelo propuesto, así como la adecuación de las escalas de medida utilizadas para las distintas variables y, posteriormente, mediante el mismo método de análisis, testar las relaciones propuestas entre las mismas. CBSEM se considera una metodología adecuada tanto para validar escalas de medida, como para comprobar relaciones causales entre constructos, ya que permite distinguir entre los instrumentos de medida y el modelo estructural y además tiene en cuenta los errores de medida en la estimación del modelo (Hair et al., 2018).

En primer lugar, con el objetivo de comprobar los supuestos de linealidad de las relaciones, así como de identificación del modelo, es necesario realizar un análisis de normalidad. Este análisis permite contrastar si los datos de la muestra presentan una distribución normal multivariante. Dado que el test de normalidad multivariante de las variables incluidas en el modelo de investigación propuesto 1 es significativo, lo más adecuado es realizar la estimación empleando el modelo de máxima verosimilitud combinado con la metodología *bootstrap* (Yuan y Hayashi, 2003).

3.1.1. Ajuste del modelo

Las medidas de ajuste global del modelo buscan determinar el grado en que el modelo reproduce los datos observados (Hair et al., 2018). Dentro de las medidas de ajuste global cabe destacar la Chi-cuadrado normada (CMIN/DF, por sus siglas en inglés), el *Goodness of Fit Index* (GFI) y el *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Estos indicadores, que se pueden ver en la Tabla 5.1, presentan unos valores adecuados o muy cercanos al límite exigido de acuerdo con la literatura (Hair et al., 2018).

TABLA 5.1.
Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 1

Indicador	Valor	Límite recomendado
CMIN/DF	1,71	[0,5]
GFI	0,87	≥ 0,90
RMSEA	0,07	<0,05 (buen ajuste) <0,08 (ajuste aceptable) >0,10 (ajuste pobre)

Por otra parte, los indicadores de ajuste incremental comparan nuestro modelo con un modelo que especifica que ninguna de las variables están relacionadas entre sí (modelo nulo) (Hair et al., 2018). Con el fin de valorar el ajuste incremental del modelo (Tabla 5.2), se han tomado en consideración los indicadores *Incremental Fit Index* (IFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) y *Comparative Fit Index* (CFI), que presentan valores superiores al límite de 0,90 establecido por la literatura (Hair et al., 2018).

TABLA 5.2
Indicadores de ajuste incremental del modelo de investigación propuesto 1

Indicador	Valor	Límite recomendado
IFI	0,95	> 0,90
TLI	0,94	> 0,90
CFI	0,95	> 0,90

Con base en los datos anteriores, se puede considerar que el ajuste del modelo planteado es aceptable de acuerdo con las recomendaciones de la literatura (Hair et al., 2018).

3.1.2. Evaluación del modelo de medida

La evaluación del modelo de medida se realiza con el fin de testar el grado de precisión que tiene la medida (fiabilidad), así como de poner de manifiesto que las escalas de medida miden de forma correcta las variables latentes (validez). En este sentido, se puede decir que la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar que una escala es válida (Hair et al., 2018).

En primer lugar, es necesario evaluar la validez convergente, que es el grado en que los ítems que son indicadores de un constructo comparten una alta proporción de varianza (Hair et al., 2018). Para ello, el paso inicial para modelos SEM con indicadores reflexivos, como es el caso de los modelos de investigación de la presente tesis, consiste en examinar la significación estadística de cada carga entre la variable latente y su indicador (Del Barrio y Luque, 2012). Estas cargas miden la relación directa entre las dimensiones de primer orden y las variables directamente observables (o entre las dimensiones de segundo orden y las de primer orden), y han de ser significativas y tener un valor estandarizado que al menos sea mayor de 0,50, aunque lo ideal es que sea mayor de 0,70 (Hair et al., 2018). Tal y como se puede ver en la Tabla 5.3, todos los valores de las cargas son superiores a este estándar, el intervalo de confianza no incluye el valor "0" y muestran un p-valor significativo. Posteriormente, se debe estimar la fiabilidad individual o R^2 de cada ítem y de las dimensiones de primer orden, que es la varianza que comparte cada ítem y la variable latente o cada dimensión de primer orden y la dimensión de segundo orden. En este caso, todos los valores son mayores de 0,50 tal y como recomienda la literatura (Hair et al., 2018).

El siguiente paso dentro de la evaluación de la validez convergente consiste en comprobar la consistencia interna de las escalas a través de la fiabilidad compuesta, que indica si las medidas representan el mismo constructo latente y la varianza extraída, que indica la parte del error que permanece en las medidas (Hair et al., 2018). Estos indicadores deben tener valores superiores a 0,70 y 0,50 respectivamente según la literatura (Hair et al., 2018), lo cual se cumple, tal y como se puede ver en la Tabla 5.3.

TABLA 5.3.
Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 1

Dimensiones de primer orden					
Constructo/ dimensión	Ítem	Coefficiente estandarizado (intervalo de confianza)	R ² (intervalo de confianza)	CR	AVE
Orientación al cliente	OCLI1	0,73 (0,57;0,84)**	0,54 (0,33;0,71)**	0,82	0,61
	OCLI2	0,74 (0,54;0,86)**	0,55 (0,29;0,74)**		
	OCLI3	0,85 (0,76;0,96)**	0,73 (0,58;0,91)**		
Orientación a competencia	OCOM1	0,78 (0,67;0,87)**	0,61 (0,45;0,75)**	0,81	0,68
	OCOM2	0,86 (0,78;0,92)**	0,74 (0,60;0,85)**		
Coordinación interfuncional	COORD1	0,83 (0,75;0,90)**	0,69 (0,56;0,82)**	0,88	0,79
	COORD2	0,95 (0,88;1,00)**	0,90 (0,77;1,00)**		
Revenue Management	RM1	0,70 (0,60;0,80)**	0,50 (0,36;0,64)**	0,91	0,71
	RM2	0,91 (0,85;0,96)**	0,84 (0,73;0,92)**		
	RM3	0,91 (0,85;0,95)**	0,83 (0,72;0,91)**		
	RM4	0,92 (0,86;0,96)**	0,84 (0,74;0,91)**		
CRM ^a	CRM1	0,80 (0,67;0,90)**	0,64 (0,44;0,81)**	0,85	0,66
	CRM2	0,82 (0,71;0,90)**	0,67 (0,50;0,81)**		
	CRM3	0,83 (0,73;0,89)**	0,68 (0,54;0,80)**		
Resultados económico- financieros	RES1	0,81 (0,72; 0,88)**	0,66 (0,51;0,77)**	0,93	0,82
	RES2	0,94 (0,90; 0,97)**	0,89 (0,81;0,95)**		
	RES3	0,95 (0,92; 0,98)**	0,91 (0,84;0,96)**		
Dimensiones de segundo orden					
Constructo	Dimensiones	Coefficiente estandarizado (intervalo de confianza)	R ² (intervalo de confianza)	CR	AVE
Orientación al mercado	Orientación al cliente	0,72 (0,50; 0,85)**	0,52 (0,25;0,72)**	0,89	0,72
	Orientación a la competencia	0,96 (0,84; 1,04)**	0,92 (0,71;1,08)**		
	Coordinación interfuncional	0,86 (0,77; 0,94)**	0,74 (0,59;0,88)**		

**=*p*-valor<0.01; CR: *Fiabilidad compuesta*; AVE: *Varianza extraída*

^a Se han eliminado de la escala de CRM los ítems CRM4, CRM5 y CRM6 debido a que su eliminación mejora el ajuste del modelo.

Por último, es necesario evaluar la validez discriminante, que es el grado en el que la medida no se correlaciona con otros constructos de los que se supone que difiere. En este caso, se puede decir que existe validez discriminante, dado que la correlación entre las variables no es mayor de 0,80 (Bagozzi, 1994) y el intervalo de confianza del coeficiente estimado no incluye el valor “1” (Anderson y Gerbing, 1988) (Tabla 5.4).

TABLA 5.4.
Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 1 (validez discriminante)

Constructo	Orientación al mercado	Revenue management	CRM	Resultados económico-financieros
Orientación al mercado	1			
Revenue management	0,50 (0,29;0,67)	1		
CRM	0,68 (0,51;0,80)	0,38 (0,22;0,55)	1	
Resultados económico-financieros	0,46 (0,24;0,65)	0,66 (0,47;0,80)	0,55 (0,37;0,70)	1

Coefficiente estimado (intervalo de confianza)

3.1.3 Contraste de hipótesis

A continuación, tal y como se describe en el modelo de investigación propuesto (Figura 5.1), se analizan las relaciones entre la orientación al mercado, el *revenue management* y el CRM a través de los medios *online* y los resultados económico-financieros de la empresa hotelera. Los resultados alcanzados, los cuáles se muestran en la Figura 5.5, permiten comentar los siguientes aspectos en relación con las hipótesis planteadas:

- La H1 establece que el *revenue management* tiene una influencia positiva y significativa en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera. Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ($p\text{-valor} \leq 0,01$) y un efecto directo de 0,53, mientras que el intervalo de confianza se encuentra entre 0,32 y 0,69. Así, esta hipótesis tiene soporte empírico, pudiéndose concluir que el *revenue management* tiene un impacto positivo en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera.
- La H2 propone que el CRM tiene una influencia positiva y significativa en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera. Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa ($p\text{-valor} \leq 0,01$), con un efecto directo de 0,34 y un intervalo de confianza de entre 0,16 y 0,50. Así, esta hipótesis tiene soporte empírico, y se puede concluir que el CRM tiene

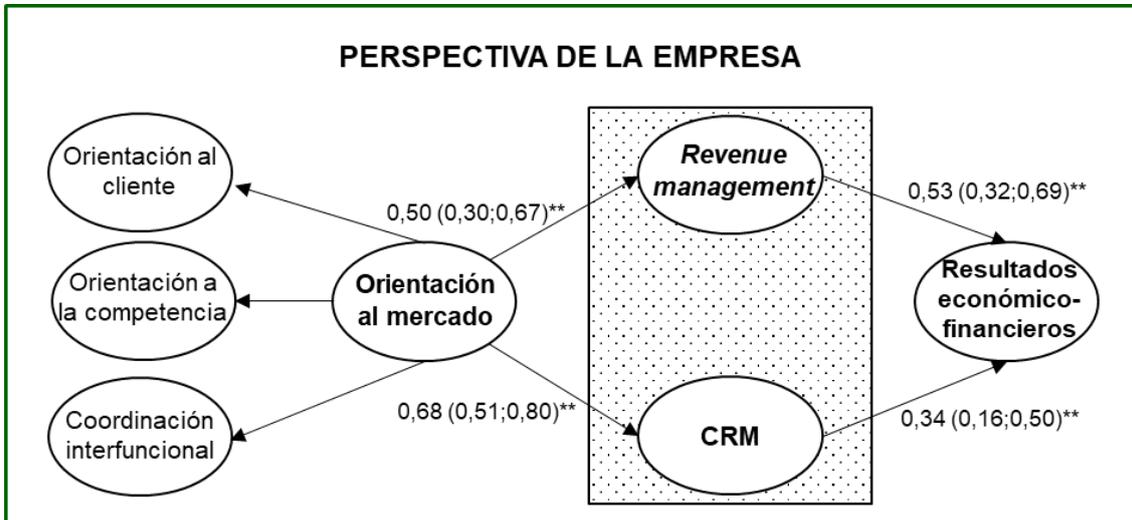
un impacto positivo en los resultados económico-financieros de la empresa hotelera.

- La H3 propone que la adopción de la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo en el *revenue management*. Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa entre la orientación al mercado y el *revenue management* ($p\text{-valor} \leq 0,01$). Además, el efecto directo es 0,50 con un intervalo de confianza de entre 0,30 y 0,67. Así, hay soporte empírico para esta hipótesis y por lo que se concluye que la adopción de la orientación al mercado tiene un efecto positivo en el *revenue management*.
- La H4 propone que la adopción de la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo en el uso del CRM. Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa entre la orientación al mercado y el CRM ($p\text{-valor} \leq 0,01$). El efecto directo es de 0,68, con un intervalo de confianza de entre 0,51 y 0,80. Por ello, se puede concluir que hay soporte empírico para esta hipótesis, con lo que la adopción de la orientación al mercado tiene un efecto positivo en el CRM.

Finalmente, los resultados también permiten poner de manifiesto que existe una relación indirecta significativa entre la orientación al mercado y los resultados económico-financieros de la empresa hotelera a través del *revenue management* y del CRM ($p\text{-valor} \leq 0,01$), con un efecto de 0,50 y un intervalo de confianza de entre 0,36 y 0,65. Así, se puede concluir que el *revenue management* y el CRM ejercen un rol mediador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados económico-financieros de la empresa hotelera.

En conclusión, los resultados muestran que una estrategia adecuada para las empresas hoteleras en el medio *online* es la implementación conjunta del *revenue management* y del CRM, bajo la cultura de la orientación al mercado, dado que se alcanza un efecto total (fruto del efecto directo del *revenue management* y del CRM, y del efecto indirecto de la orientación al mercado, sobre los resultados económico-financieros de la empresa) mayor al efecto aislado de cada una de las estrategias de *revenue management* y CRM en los resultados económico-financieros.

FIGURA 5.5.
 Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 1



Coeficiente estimado (intervalo de confianza); **= p -valor $\leq 0,01$

3.2. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno online sobre el capital de marca (modelo de investigación propuesto 2)

En la Figura 5.2 se puede ver el modelo de investigación propuesto 2. De forma similar al modelo de investigación propuesto 1, el procedimiento llevado a cabo en este modelo consistió en analizar la bondad del ajuste del modelo propuesto, la adecuación de las escalas de medida utilizadas para las distintas variables y verificar las relaciones propuestas entre las mismas. Sin embargo, en el caso de este modelo, el procedimiento se llevó a cabo a través de GSCA, puesto que es un método adecuado cuando el tamaño de la muestra es pequeño (Manosuthi et al., 2020). Esto ocurre en el modelo de investigación propuesto 2 debido a que requiere la división de la muestra en dos submuestras que tienen un tamaño reducido para testar las hipótesis relativas al efecto moderador del uso de las herramientas *online*.

3.2.1. Ajuste del modelo

GSCA recoge cuatro indicadores que permiten evaluar el ajuste global del modelo. Estos indicadores son el FIT, el FIT ajustado (AFIT), el GFI y el *Standardized Root Mean Square* (SRMR). Tanto el FIT como el AFIT indican la variabilidad de todas las variables que explica el modelo, mientras que el GFI y el SRMR muestran la

similitud entre la matriz de correlaciones observada en la muestra y la reproducida por el modelo (Hair et al., 2018). Teniendo en cuenta los valores de referencia de estos indicadores según la literatura (Hair et al., 2018), como se puede ver en la Tabla 5.5, el modelo presenta un adecuado ajuste global.

TABLA 5.5.
Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 2

Indicador	Valor	Límite recomendado
FIT	0,61	-
AFIT	0,60	-
GFI	0,99	>0,90
SRMR	0,07	<0,05 (buen ajuste) <0,08 (ajuste aceptable) >0,10 (ajuste pobre)

3.2.2. Evaluación del modelo de medida

En primer lugar, en cuanto a la validez convergente, tal y como se puede ver en la Tabla 5.6, los valores de las cargas entre las variables latentes y sus indicadores son superiores al límite establecido por la literatura (Hair et al., 2018), el intervalo de confianza no incluye el valor “0” y muestran un p-valor significativo, lo que significa que la fiabilidad individual o R^2 de cada ítem está por encima de 0,50. En cuanto a la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, todos los constructos presentan valores superiores a los límites establecidos por la literatura de 0,70 y 0,50 respectivamente (Tabla 5.6).

TABLA 5.6.
Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 2

Constructo	Ítem	Coefficiente estandarizado (intervalo de confianza)	CR	AVE
Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	GRO1	0,81 (0,70;0,90)*	0,84	0,57
	GRO2	0,80 (0,69;0,89)*		
	GRO3	0,72 (0,56;0,84)*		
	GRO4	0,69 (0,50;0,81)*		
CRM	CRM4	0,83 (0,74; 0,90)*	0,90	0,75
	CRM5	0,86 (0,74; 0,91)*		
	CRM6	0,91 (0,83; 0,95)*		
Capital de marca	CM1	0,97 (0,95; 0,99)*	0,98	0,94
	CM2	0,97 (0,94; 0,99)*		
	CM3	0,97 (0,95; 0,98)*		

*= p -valor<0.05; CR: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída

^a Se han eliminado de la escala de CRM los ítems CRM1, CRM2 y CRM3 debido a que su eliminación mejora el ajuste del modelo.

Finalmente, se puede decir que existe validez discriminante, dado que la correlación entre las variables no es mayor de 0,80 (Bagozzi, 1994) (Tabla 5.7).

TABLA 5.7.
Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 2 (validez discriminante)

Constructo	Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	CRM	Capital de marca
Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	1		
CRM	0.57	1	
Capital de marca	0.40	0,44	1

3.2.3 Contraste de hipótesis

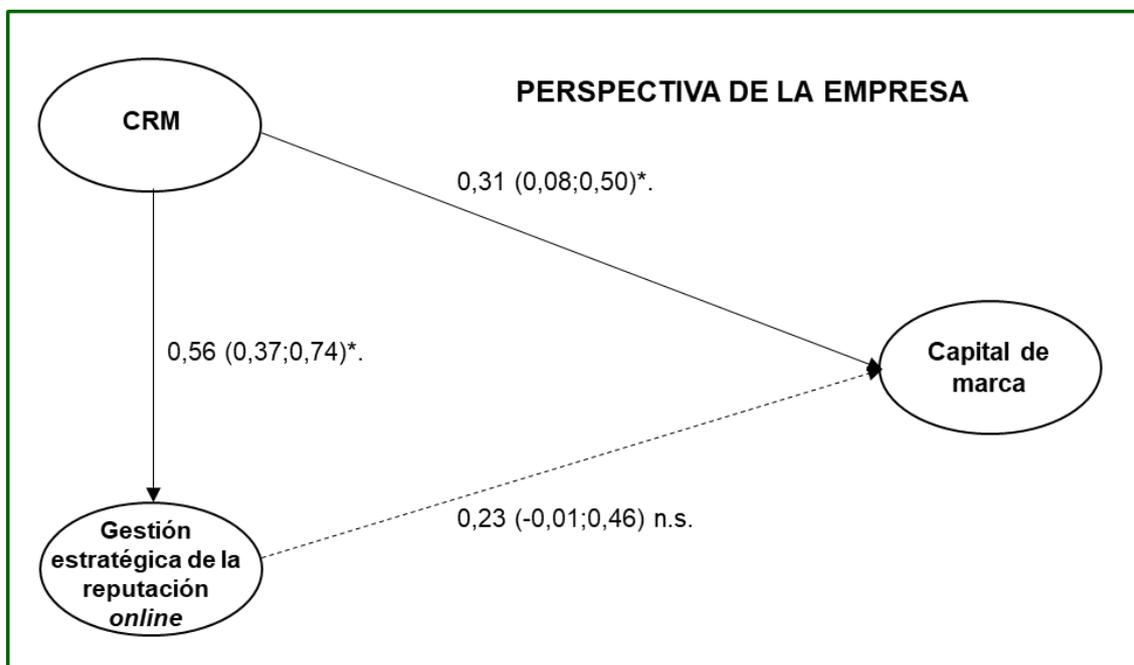
A continuación, tal y como aparece en el modelo de investigación propuesto (Figura 5.2), se analizan las relaciones entre el CRM, la gestión estratégica de la reputación *online* y el capital de marca. Los resultados obtenidos, que se pueden ver en la Figura 5.6, son los siguientes:

- La H5 propone que la gestión estratégica de la reputación *online* tiene un efecto positivo y significativo en el capital de marca. Los resultados muestran una relación estadísticamente no significativa entre ambas variables (p -

valor $>0,05$) con un coeficiente de 0,23, y un intervalo de confianza de entre -0,01 y 0,46. Así, esta hipótesis no tiene soporte empírico.

- La H6 propone que el CRM tiene una influencia positiva y significativa en el capital de marca. Los resultados demuestran una relación estadísticamente significativa (p -valor $<0,05$), cuyo valor estimado es de 0,31 con un intervalo de confianza de entre 0,08 y 0,50. Por lo tanto, esta hipótesis tiene soporte empírico y se puede concluir que el CRM tiene un impacto positivo en el capital de marca.
- La H7 propone que el CRM tiene un efecto positivo y significativo en la gestión estratégica de la reputación *online*. Los resultados dar soporte empírico a esta hipótesis, dado que muestran una relación estadísticamente significativa entre el CRM y la gestión estratégica de la reputación *online* (p -valor $<0,05$), siendo el coeficiente de 0,56 con un intervalo de confianza de entre 0,37 y 0,74. Así, se puede concluir que el CRM tiene un efecto positivo en la gestión estratégica de la reputación *online*.

FIGURA 5.6.
Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 2 (Parte 1)



Coefficiente estimado (intervalo de confianza); *= p -valor $\leq 0,05$; n.s.=relación no significativa

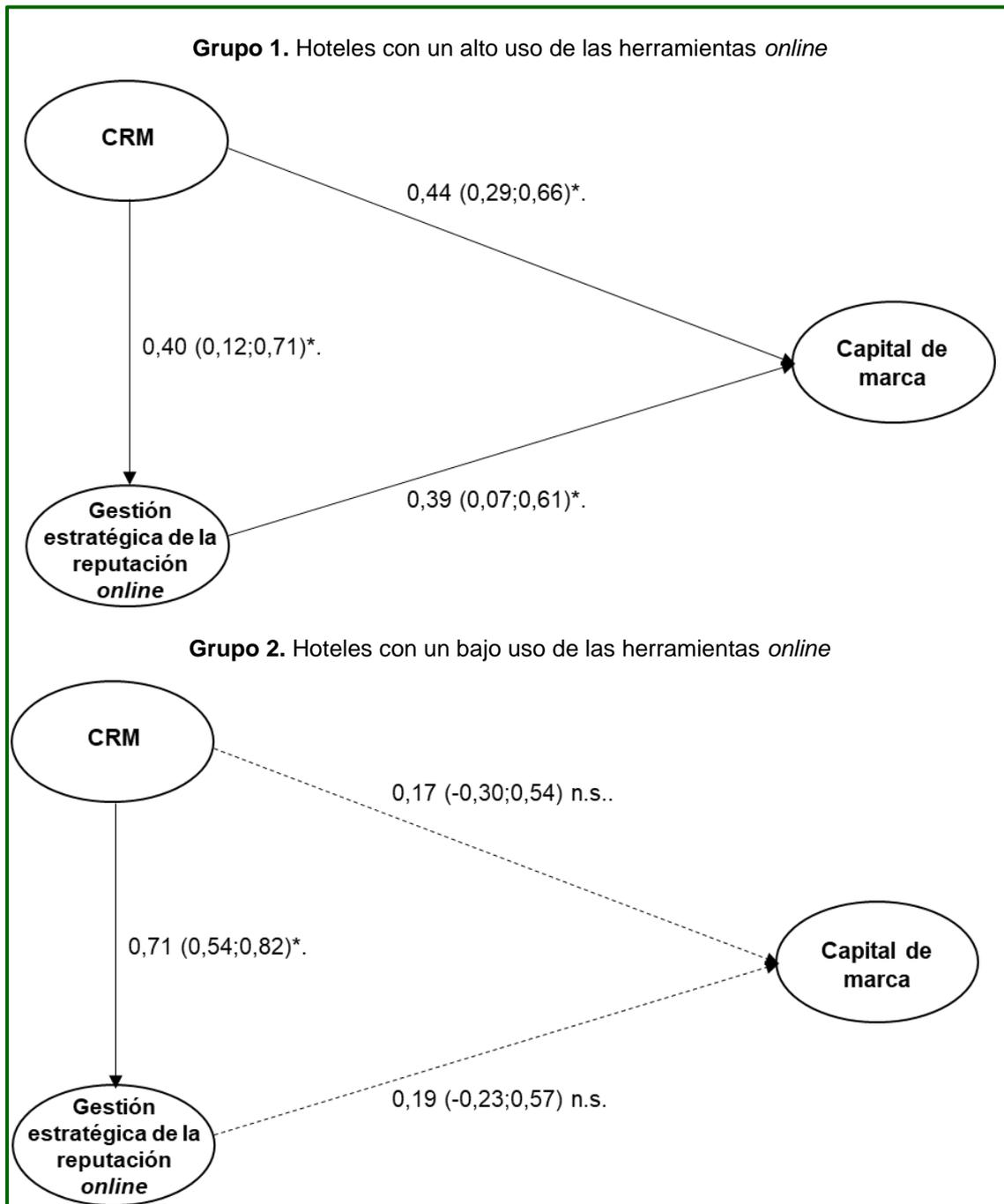
Finalmente, para contrastar las hipótesis H8 y H9, es decir, para determinar si el uso de las herramientas *online* ejerce un rol moderador en el efecto de la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM en el capital de marca, se ha llevado a cabo un análisis multigrupo con invarianza factorial en el que se distinguió entre dos grupos de empresas hoteleras en función de su grado de uso de las herramientas *online* (alto o bajo). Los resultados de estas hipótesis se muestran en la Figura 5.7. En este sentido, se puede concluir lo siguiente:

- La hipótesis H8 establece que el uso de las herramientas *online* modera el efecto de la gestión estratégica de la reputación *online* sobre el capital de marca. Los resultados muestran que, para las empresas hoteleras con un alto uso de las herramientas *online*, la gestión estratégica de la reputación *online* tiene un efecto positivo y significativo en el capital de marca de 0,39 con un intervalo de confianza que va de 0,07 a 0,61 ($p\text{-valor}\leq 0,05$). Por el contrario, para las empresas hoteleras con un bajo uso de las herramientas *online*, la gestión estratégica de la reputación *online* no tiene un efecto significativo en el capital de marca ($p\text{-valor}\geq 0,05$). Por lo tanto, las hipótesis H8a y H8b reciben soporte empírico, ejerciendo el uso de las herramientas *online* un rol moderador en la relación entre la gestión estratégica de la reputación *online* y el capital de marca.
- La hipótesis H9 propone que el uso de las herramientas *online* modera el efecto del CRM en el capital de marca. En este caso se encuentra que, para las empresas hoteleras con un alto uso de las herramientas *online*, el CRM tiene un efecto positivo y significativo en el capital de marca de 0,44 ($p\text{-valor}\leq 0,05$), con un intervalo de confianza que va de 0,29 a 0,66. Por otro lado, para las empresas hoteleras con un bajo uso de las herramientas *online*, el CRM tiene un efecto no significativo en el capital de marca ($p\text{-valor}\geq 0,05$). Así, las hipótesis H9a y H9b reciben soporte empírico, demostrándose el papel moderador del uso de las herramientas *online* en el efecto del CRM en el capital de marca.

Como conclusión, el modelo de investigación propuesto 2 demuestra que la gestión estratégica de la reputación *online* y el CRM a través de los medios *online* únicamente tienen un efecto significativo en el capital de marca cuando las

empresas hoteleras llevan a cabo un alto uso de las herramientas *online*, siendo en todo caso el CRM antecedente de la gestión estratégica de la reputación *online*.

FIGURA 5.7.
Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 2 (Parte 2)



Coeficiente estimado (intervalo de confianza); *= p -valor $\leq 0,05$; n.s.=relación no significativa

3.3. Efectos de las estrategias de marketing en el entorno online sobre la reputación online (modelo de investigación propuesto 3)

El modelo de investigación 3 se muestra en la Figura 5.3. Este modelo se estimó utilizando CBSEM. Debido a que el test de normalidad multivariante de las variables incluidas en el modelo es significativo, se realizó la estimación empleando el modelo de máxima verosimilitud combinado con la metodología *bootstrap*, tal y como recomienda la literatura (Yuan y Hayashi, 2003).

3.3.1. Ajuste global del modelo

La Tabla 5.8 muestra los indicadores de ajuste global del modelo. Como se puede ver, estos indicadores presentan unos valores que se ajustan a los límites establecidos por la literatura (Hair et al., 2018).

TABLA 5.8.
Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 3

Indicador	Valor	Límite recomendado
CMIN/DF	1,16	[0,5]
GFI	0,94	≥ 0,90
RMSEA	0,03	<0,05 (buen ajuste) <0,08 (ajuste aceptable) >0,10 (ajuste pobre)

Por otra parte, en cuanto a los indicadores de ajuste incremental (Tabla 5.9), estos también presentan valores adecuados con respecto a los que establece la literatura (Hair et al., 2018).

TABLA 5.9
Indicadores de ajuste incremental del modelo de investigación propuesto 3

Indicador	Valor	Límite recomendado
IFI	0,99	> 0,90
TLI	0,99	> 0,90
CFI	0,99	> 0,90

Por lo tanto, el ajuste del modelo planteado es adecuado de acuerdo con las recomendaciones de la literatura (Hair et al., 2018).

3.3.2. Evaluación del modelo de medida

En lo referente a la validez convergente (Tabla 5.10), los valores de las cargas entre las variables latentes y sus indicadores son superiores al límite mínimo y en la mayoría de los casos superan el límite óptimo (Hair et al., 2018), el intervalo de confianza no incluye el valor “0” y muestran un p-valor significativo. En cuanto a la fiabilidad individual o R^2 de cada ítem, esta está por encima o los valores son cercanos al límite de 0,50 establecido por la literatura (Hair et al., 2018). En cuanto a la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, todos los constructos presentan valores superiores a los límites establecidos por la literatura de 0,70 y 0,50 respectivamente, a excepción de la escala de gestión estratégica de la reputación *online*, cuya varianza extraída es de 0,43, aproximándose bastante al valor de 0,50 establecido por la literatura (Tabla 5.10).

TABLA 5.10
Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 3

Constructo	Ítem	Coefficiente estandarizado (intervalo de confianza)	R^2 (intervalo de confianza)	CR	AVE
Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	GRO1	0,73 (0,57;0,86)**	0,53 (0,32;0,73)**	0,75	0,43
	GRO2	0,72 (0,54;0,88)**	0,51 (0,29;0,77)**		
	GRO3	0,60 (0,40;0,78)**	0,36 (0,16;0,60)**		
	GRO4	0,58 (0,37;0,74)**	0,33 (0,14;0,55)**		
Revenue management	RM1	0,71 (0,60;0,81)**	0,50 (0,36;0,65)**	0,92	0,75
	RM2	0,91 (0,85;0,96)**	0,83 (0,71;0,92)**		
	RM3	0,92 (0,87;0,96)**	0,85 (0,76;0,92)**		
	RM4	0,91 (0,85;0,95)**	0,83 (0,73;0,91)**		
Valor entregado al mercado por la empresa	VAL1	0,69 (0,50;0,81)**	0,47 (0,25;0,66)**	0,90	0,75
	VAL2	0,94 (0,89;0,97)**	0,88 (0,79;0,94)**		
	VAL3	0,95 (0,88;0,98)**	0,90 (0,77;0,97)**		

**= p -valor<0.01; CR: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída

Por otra parte, existe validez discriminante, puesto que la correlación entre las variables no es mayor de 0,80 (Bagozzi, 1994) y el intervalo de confianza del coeficiente estimado no incluye el valor “1” (Anderson y Gerbing, 1988) (Tabla 5.11).

TABLA 5.11.
Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 3 (validez discriminante)

Constructo	Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	<i>Revenue management</i>	Valor entregado al mercado por la empresa	Reputación <i>online</i>
Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	1			
<i>Revenue management</i>	0,33 (0,13;0,59)	1		
Valor entregado al mercado por la empresa	0,48 (0,24;0,68)	0,51 (0,31;0,69)	1	
Reputación <i>online</i>	0,29 (0,09;0,47)	0,12 (-0,01;0,25)	0,19 (0,05;0,33)	1

Coefficiente estimado (intervalo de confianza)

3.3.3. Contraste de hipótesis

A continuación, se analizan las relaciones propuestas (Figura 5.3), entre la gestión estratégica de la reputación *online*, el *revenue management* a través de los medios *online*, el valor entregado al mercado por la empresa y la reputación *online*, cuyos resultados se muestran en la Figura 5.8. Los resultados encontrados son los siguientes:

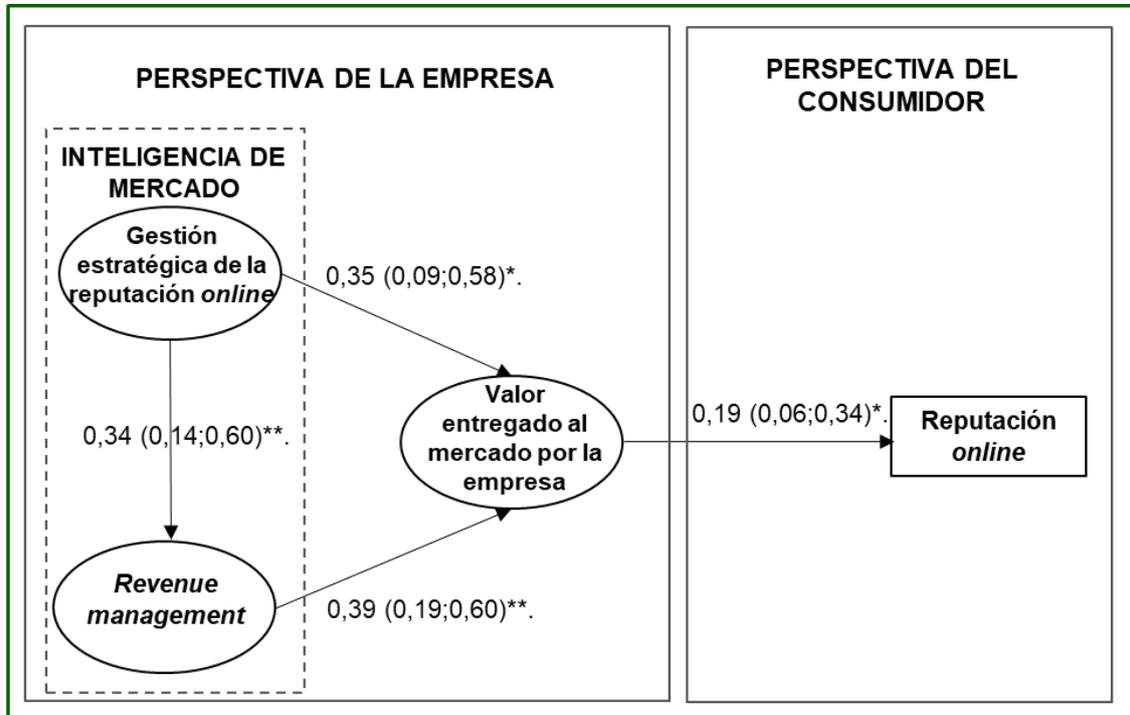
- La H10 defiende que el valor entregado al mercado por la empresa hotelera tiene un efecto positivo y significativo en la reputación *online*. Los resultados muestran que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ($p\text{-valor} \leq 0,05$) con un coeficiente estandarizado de 0,19 y un intervalo de confianza entre 0,06 y 0,34. Por lo tanto, la hipótesis recibe apoyo empírico y se puede concluir que el valor entregado al mercado por la empresa hotelera tiene un impacto positivo en la reputación *online*.
- La H11 establece que la gestión estratégica de la reputación *online* tiene un efecto positivo y significativo en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera. Los resultados revelan que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables ($p\text{-valor} \leq 0,05$) de 0,35 con un intervalo de confianza de entre 0,09 y 0,58, por lo que la hipótesis tiene soporte empírico

y se demuestra que la gestión estratégica de la reputación *online* influye significativamente en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera.

- La H12 propone que el *revenue management* tiene un efecto positivo y significativo en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera. Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa entre las variables de 0,39 ($p\text{-valor}\leq 0,01$), con un intervalo de confianza de entre 0,19 y 0,60. Por lo tanto, la hipótesis tiene apoyo empírico, influyendo significativamente el *revenue management* en el valor entregado al mercado por la empresa hotelera.
- La H13, por su parte, propone un efecto positivo y significativo de la gestión estratégica de la reputación *online* en el *revenue management*. La relación propuesta es significativa ($p\text{-valor}\leq 0,01$), con un valor estimado de 0,34 y un intervalo de confianza de entre 0,14 y 0,60. Así, la hipótesis tiene apoyo empírico, por lo que se puede concluir que la gestión estratégica de la reputación *online* influye positiva y significativamente en el *revenue management*.

Todas las hipótesis contrastadas mediante el modelo de investigación propuesto 3 reciben apoyo empírico, demostrándose así que tanto la gestión estratégica de la reputación *online* como el *revenue management* a través de los medios *online* contribuyen en la entrega de un mayor valor por parte de la empresa hotelera, que, a su vez, influye positiva y significativamente en la reputación *online* de la misma. Además, se demuestra que la gestión estratégica de la reputación *online* es un antecedente del *revenue management*.

FIGURA 5.8.
 Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 3



Coefficiente estimado (intervalo de confianza); *=p-valor $\leq 0,05$; **=p-valor $\leq 0,01$

3.4. Variables clave en el proceso de decisión del consumidor en el contexto de la COVID-19 (modelo de investigación propuesto 4)

El modelo de investigación 4, el cual se muestra en la Figura 5.4, también se estimó mediante CBSEM. Al igual que en los otros modelos, dado que el test de normalidad multivariante de las variables incluidas en el modelo es significativo, se realizó la estimación mediante el modelo de máxima verosimilitud combinado con la metodología *bootstrap* (Yuan y Hayashi, 2003).

3.4.1. Ajuste global del modelo

Los indicadores de ajuste global del modelo se muestran en la Tabla 5.12. Estos indicadores presentan unos valores adecuados de acuerdo con la literatura (Hair et al., 2018).

TABLA 5.12
Indicadores de ajuste global del modelo de investigación propuesto 4

Indicador	Valor	Límite recomendado
CMIN/DF	1,44	[0,5]
GFI	0,93	≥ 0,90
RMSEA	0,04	<0,05 (buen ajuste) <0,08 (ajuste aceptable) >0,10 (ajuste pobre)

Por otra parte, en cuanto a los indicadores de ajuste incremental (Tabla 5.13), estos también presentan valores adecuados con respecto a los que establece la literatura (Hair et al., 2018).

TABLA 5.13
Indicadores de ajuste incremental del modelo de investigación propuesto 4

Indicador	Valor	Límite recomendado
IFI	0,98	> 0,90
TLI	0,98	> 0,90
CFI	0,98	> 0,90

En definitiva, el ajuste del modelo planteado es adecuado de acuerdo con las recomendaciones de la literatura (Hair et al., 2018).

3.4.2. Evaluación del modelo de medida

En cuanto a la validez convergente (Tabla 5.14), los valores de las cargas entre las variables latentes y sus indicadores y entre los constructos de segundo orden y sus dimensiones son superiores o muy cercanos al límite óptimo de 0,70 establecido por la literatura (Hair et al., 2018), el intervalo de confianza no incluye el valor “0” y muestran un p-valor significativo. En cuanto a la fiabilidad individual o R² de cada ítem, en prácticamente todos los casos esta está por encima del límite de 0,50 establecido por la literatura (Hair et al., 2018). Finalmente, todos los constructos presentan valores superiores a los límites establecidos por la literatura en cuanto a la fiabilidad compuesta (0,70) y a la varianza extraída (0,50).

TABLA 5.14
Validez convergente de las escalas del modelo de investigación propuesto 4

Dimensiones de primer orden					
Constructo/ dimensión	Ítem	Coefficiente estandarizado (intervalo de confianza)	R ² (intervalo de confianza)	CR	AVE
Resiliencia	RESI1	0,77 (0,70;0,84)**	0,60 (0,49;0,70)**	0,82	0,60
	RESI2	0,78 (0,69;0,86)**	0,60 (0,48;0,73)**		
	RESI3	0,78 (0,71;0,85)**	0,61 (0,50;0,72)**		
Autoeficacia en la adquisición de información	AUTINFO1	0,81 (0,74;0,86)**	0,65 (0,55;0,74)**	0,84	0,64
	AUTINFO2	0,83 (0,77;0,88)**	0,69 (0,60;0,77)**		
	AUTINFO3	0,75 (0,70;0,81)**	0,57 (0,48;0,65)**		
Autoeficacia en la gestión de las fake news	AUTFAKE1	0,83 (0,77;0,88)**	0,69 (0,59;0,77)**	0,87	0,69
	AUTFAKE2	0,87 (0,83;0,91)**	0,77 (0,69;0,83)**		
	AUTFAKE3	0,78 (0,71;0,83)**	0,61 (0,51;0,69)**		
Riesgo de salud	RISAL1	0,84 (0,77;0,89)**	0,71 (0,60;0,80)**	0,90	0,76
	RISAL2	0,91 (0,87;0,93)**	0,82 (0,76;0,87)**		
	RISAL3	0,86 (0,81;0,90)**	0,74 (0,65;0,81)**		
Riesgo emocional	RISEMO1	0,84 (0,79;0,88)**	0,70 (0,62;0,77)**	0,89	0,72
	RISEMO2	0,88 (0,84;0,91)**	0,77 (0,70;0,83)**		
	RISEMO3	0,83 (0,77;0,88)**	0,70 (0,59;0,77)**		
Seguridad percibida	SEG1	0,86 (0,80; 0,91)**	0,74 (0,64;0,83)**	0,84	0,63
	SEG2	0,82 (0,75; 0,89)**	0,68 (0,56;0,78)**		
	SEG3	0,69 (0,60; 0,76)**	0,47 (0,36;0,58)**		
Intención de volver a consumir servicios hoteleros	INT1	0,92 (0,89; 0,95)**	0,85 (0,80;0,90)**	0,95	0,87
	INT2	0,96 (0,94; 0,97)**	0,92 (0,89;0,95)**		
	INT3	0,92 (0,86; 0,95)**	0,84 (0,74;0,91)**		
Dimensiones de segundo orden					
Constructo	Dimensión	Coefficiente estandarizado (intervalo de confianza)	R ² (intervalo de confianza)	CR	AVE
Autoeficacia en la gestión de información	Autoeficacia en la adquisición de información	0,88 (0,55; 2,01)**	0,78 (0,30;4,04)**	0,80	0,66
	Autoeficacia en la gestión de las fake news	0,74 (0,31; 1,18)**	0,54 (0,10;1,40)**		
Riesgo percibido	Riesgo de salud	0,93 (0,82; 1,06)**	0,87 (0,66;1,13)**	0,86	0,76
	Riesgo emocional	0,81 (0,68; 0,93)**	0,65 (0,46;0,86)**		

**= p -valor<0.01; CR: Fiabilidad compuesta; AVE: Varianza extraída

Se demuestra también que hay validez discriminante, puesto que la correlación entre las variables que forman parte del modelo no es mayor de 0,80 (Bagozzi, 1994) y el intervalo de confianza del coeficiente estimado no incluye el valor “1” (Anderson y Gerbing, 1988) (Tabla 5.15).

TABLA 5.15.
Correlaciones entre los constructos del modelo de investigación propuesto 4 (validez discriminante)

Constructo	Resiliencia	Autoeficacia en la gestión de información	Riesgo percibido	Seguridad percibida	Intención de volver a consumir servicios hoteleros
Resiliencia	1				
Autoeficacia en la gestión de información	0,11 (-0,06;0,27)	1			
Riesgo percibido	-0,34 (-0,45; -0,22)	-0,05 (-0,20;0,08)	1		
Seguridad percibida	0,05 (-0,09;0,17)	0,19 (0,03;0,36)	0,11 (-0,04;0,28)	1	
Intención de volver a consumir servicios hoteleros	0,11 (-0,04;0,21)	0,23 (0,08;0,37)	-0,19 (-0,31; -0,07)	0,51 (0,39;0,62)	1

Coeficiente estimado (intervalo de confianza)

3.4.3 Contraste de hipótesis

Posteriormente, se analizan las relaciones propuestas (Figura 5.4), entre la resiliencia del individuo, su autoeficacia en la gestión de información, el riesgo percibido, la seguridad percibida y la intención de volver a consumir servicios hoteleros. Con base en las hipótesis propuestas, se pueden comentar los siguientes resultados (Figura 5.9):

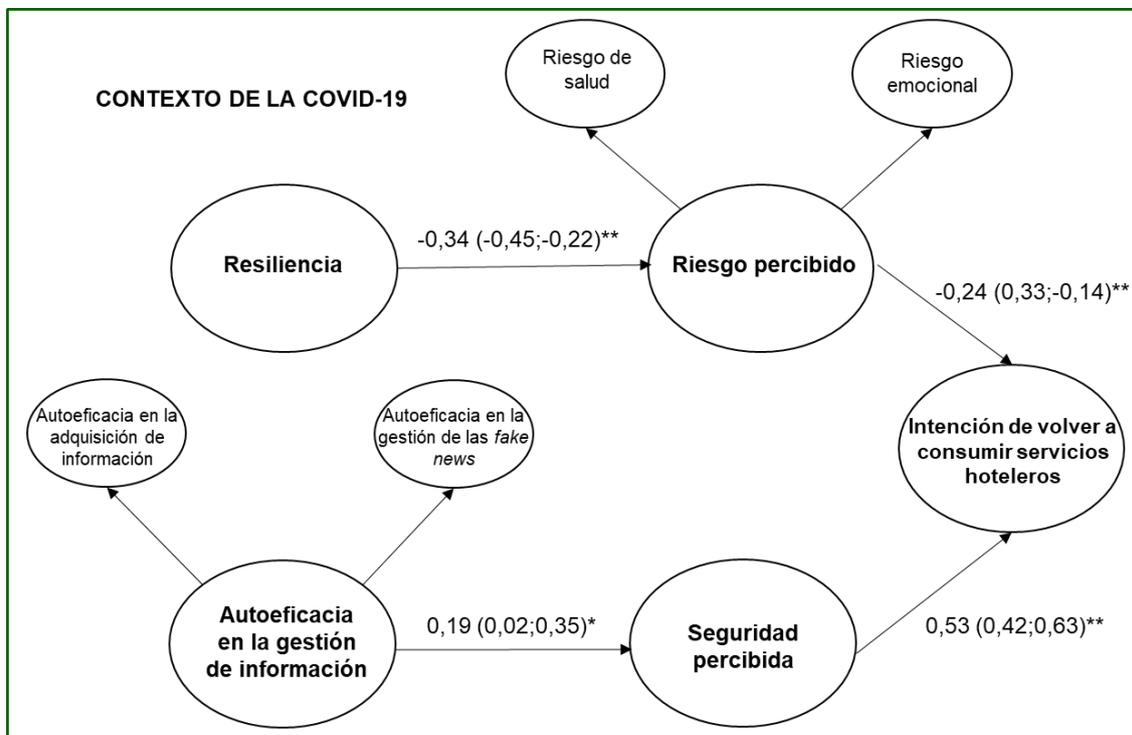
- La hipótesis H14 propone que el riesgo percibido por el consumidor tiene un efecto negativo significativo en su intención de volver a consumir servicios hoteleros. Los resultados muestran una relación negativa significativa entre

ambas variables de $-0,24$ ($p\text{-valor} \leq 0,01$) con un intervalo de confianza de entre $-0,33$ y $-0,14$. Por lo tanto, hay soporte empírico para la hipótesis y se puede concluir que el riesgo percibido influye negativamente en la intención de volver a consumir servicios hoteleros.

- La hipótesis H15 establece que la seguridad percibida por el consumidor tiene un efecto positivo y significativo en su intención de volver a consumir servicios hoteleros. Los resultados demuestran que hay una relación positiva significativa entre las dos variables con un coeficiente estandarizado de $0,53$ ($p\text{-valor} \leq 0,01$) y un intervalo de confianza de entre $0,42$ y $0,63$. Así, la hipótesis recibe apoyo empírico, concluyéndose que la seguridad percibida por el consumidor influye positivamente en la intención de volver a consumir servicios hoteleros.
- La hipótesis H16 defiende que la resiliencia del consumidor tiene un efecto negativo significativo en el riesgo percibido. Los resultados muestran una relación negativa significativa de $-0,34$ entre ambas variables ($p \leq 0,01$) con un intervalo de confianza de entre $-0,45$ y $-0,22$. Por ello, se puede concluir que la hipótesis tiene apoyo empírico, con lo que la resiliencia del consumidor influye negativamente en su riesgo percibido.
- Por último, la hipótesis H17 establece un efecto positivo significativo de la autoeficacia en la gestión de información en la seguridad percibida. Los resultados demuestran que la relación propuesta es significativa ($p \leq 0,05$) con un coeficiente estandarizado de $0,20$ y un intervalo de confianza de entre $0,02$ y $0,35$. Por ello, se puede decir que la hipótesis tiene soporte empírico y que, por lo tanto, la autoeficacia en la gestión de información influye de forma positiva en la seguridad percibida por el consumidor.

Al recibir soporte empírico todas las hipótesis testadas mediante el modelo de investigación propuesto 4, se puede concluir que tanto la seguridad percibida (de manera positiva) como el riesgo percibido (de forma negativa) influyen en la intención de los consumidores de volver a consumir servicios hoteleros y que la resiliencia influye negativamente en el riesgo percibido, mientras que la autoeficacia en la gestión de información lo hace positivamente en la seguridad percibida.

FIGURA 5.9.
Contraste de hipótesis del modelo de investigación propuesto 4



Coeficiente estimado (intervalo de confianza); $*$ = p -valor $\leq 0,05$; $**$ = p -valor $\leq 0,01$

La Tabla 5.16 muestra un resumen de las hipótesis de investigación propuestas y sus resultados.

TABLA 5.16.
Resumen de los resultados de las hipótesis de la tesis

Hipótesis	Relación propuesta	¿Apoyo empírico?
H1	<i>Revenue management</i> -> Resultados económico-financieros	Sí
H2	CRM -> Resultados económico-financieros	Sí
H3	Orientación al mercado -> <i>Revenue management</i>	Sí
H4	Orientación al mercado-> CRM	Sí
H5	Gestión estratégica de la reputación <i>online</i> -> Capital de marca	No
H6	CRM -> Capital de marca	Sí
H7	CRM -> Gestión estratégica de la reputación <i>online</i>	Sí
H8	Moderación del uso de las herramientas <i>online</i> (relación gestión estratégica de la reputación <i>online</i> -> Capital de marca)	Sí
H9	Moderación del uso de las herramientas <i>online</i> (relación CRM -> Capital de marca)	Sí
H10	Valor entregado al mercado por la empresa -> Reputación <i>online</i>	Sí

Hipótesis	Relación propuesta	¿Apoyo empírico?
H11	Gestión estratégica de la reputación <i>online</i> -> Valor entregado al mercado por la empresa	Sí
H12	<i>Revenue management</i> -> Valor entregado al mercado por la empresa	Sí
H13	Gestión estratégica de la reputación <i>online</i> -> <i>Revenue management</i>	Sí
H14	Riesgo percibido -> Intención de volver a consumir servicios hoteleros (-)	Sí
H15	Seguridad percibida -> Intención de volver a consumir servicios hoteleros	Sí
H16	Resiliencia -> Riesgo percibido (-)	Sí
H17	Autoeficacia en la gestión de información -> Seguridad percibida	Sí

(-) *Relación inversa*



CHAPTER 6

Conclusions, discussion of the results, business implications, limitations and future research directions

In this chapter, first, the main conclusions derived from the theoretical review are presented. We then turn to the discussion of the results obtained in the different research models proposed and an outline of the contributions to the literature made by the present thesis. The implications for the professional sector on which the doctoral thesis has focused are then explored, and a series of business and managerial recommendations are proposed. Following that, a series of general conclusions based on the results obtained in the doctoral thesis are presented. Finally, the limitations of the research are noted and potential research directions for the future are proposed.

1. Conclusions of the theoretical review

Chapter 2 captures the state of the art regarding the study of hotel firms' implementation, via online media, of the marketing strategies of CRM, revenue management, and strategic online reputation-management, as well as their possible antecedents, their effectiveness, and those variables that may contribute to improving their effects on economic–financial and market results, taking into account the harsh competitive climate faced by these firms. Chapter 3 seeks to determine the state of the art regarding the study of the personal characteristics of tourists and those variables that influence their purchase decision-making process when they are exposed to situations characterized by risk and uncertainty, such as that currently experienced due to the COVID-19 pandemic.

1.1. Conclusions derived from Chapter 2: “Marketing strategies carried out by hotel firms in the online environment and their effects on hotel performance. Antecedent and moderator variables”

The literature review identified that hotel firms take advantage of the potential offered by online media to implement the strategies of CRM, revenue management, and strategic online reputation-management.

Starting with **CRM**, the literature review shows that, in the context of hotel firms and in related contexts (service sector), CRM implemented with the help of online media

has received considerable attention (Sota et al., 2020). Both theoretically and empirically, the literature shows the potential of this strategy to improve the performance of hotel firms (e.g., Garrido Moreno et al., 2018; Tian and Wang, 2017) as it fosters the establishment of close relationships with consumers, enabling firms to get to know them better, adapt to them, and detect the most profitable among them (Rahimi and Kozak, 2017).

Regarding **revenue management**, the literature theoretically recognizes the role played by online media in ensuring that revenue management is transformed from a purely tactical tool to a strategy that enables hotel firms to differentiate consumers effectively and deliver personalized value-offers to them (Noone et al., 2017). However, there are still very few studies that demonstrate this role empirically (Ampountolas, 2016; Ampountolas et al., 2020; Anderson, 2012; Xu et al., 2019b).

Finally, regarding **strategic online reputation-management**, although the literature review pointed to a growing interest in the study of how to manage online reputation, there are very few studies that adopt a strategic approach to it (e.g., Baka, 2016), and fewer still that empirically demonstrate its consequences (Perez-Aranda et al., 2019).

Subsequently, it was shown that the literature highlights **the need to measure the effects of marketing strategies on business performance** (Castellanos et al., 2017). On this point, the literature distinguishes between economic–financial results, whose achievement is a primary objective for tourism firms (Polo-Peña et al., 2015), and market results, which are critical in highly competitive markets (Masa'deh et al., 2018) such as the hotel sector. Market results can be assessed, on the one hand, from the perspective of the firm, with the present research highlighting brand equity in particular, which constitutes a determining variable of business competitiveness (Liu and Chou, 2016). On the other hand, market results can be measured from the consumer's perspective, and, in this regard, online reputation is a suitable variable in this research context as it influences other indicators of the firm's performance (Bigné et al., 2019) and it captures the consumer's assessment of the service delivered (Hu and Yang, 2020b).

Thanks to this review, the present thesis identifies—making a new contribution to the literature—the need for hotel firms to **jointly implement the aforementioned strategies** in order to achieve a positive impact on business performance in terms of improved economic–financial and market results taking into account both the firm’s and the market’s perspectives. The research also identified the need to understand which mechanisms may support this joint strategic implementation (market orientation) and enhance its effects (the use of online tools).

Effects of marketing strategies in the online environment on economic–financial results

Regarding **the effects of the combined implementation of revenue management and CRM on the economic–financial results** of hotel firms, it was identified that the literature has shown a marked interest in the joint implementation of these two strategies. This is because they can complement each other to achieve (i) long-term strategic orientation of revenue management that centers on customer relationships and (ii) CRM that is capable of identifying the most valuable market segments and thus generating more profitable demand (Denizci Guillet and Shi, 2019). However, as far as can be determined, while the literature has demonstrated the respective effects of revenue management and CRM on performance, separately, it has yet to empirically address **the effect of the joint implementation of both strategies on business performance**.

Market orientation was identified in this work as a suitable business culture for supporting this joint approach. Every effort was made to review studies on the effects of market orientation on business performance in the tourism sector, and it was found that, in this sector, market orientation has to be actively reflected in marketing strategies if it is to influence the firm’s performance (Alnawas and Hemsley-Brown, 2019b). The present research sought to progress the literature on market orientation as a business culture in the online environment. Given that market orientation via online media constitutes a culture linked to marketing innovation (e.g., Nguyen et al., 2015) and that the literature has empirically demonstrated that e-marketing mediates the relationship between market orientation and performance in the tourism field (e.g., Tsiotsou and Vlachopoulou, 2011), it is proposed that CRM and revenue management strategies via online media will mediate the relationship

between market orientation and economic–financial results. On this basis, it is further proposed that market orientation helps drive the implementation of these strategies—a relationship that, according to the theoretical review, has not been investigated, to date.

Effects of marketing strategies in the online environment on brand equity

Regarding **the effects of the combination of strategic online reputation-management and CRM** on market results—**on brand equity**, specifically—first, the present research identified the need to **understand how hotel firms assess their brand equity**, given that this assessment enables them to better understand how their market results are generated (Zavattaro et al., 2015).

Second, it was identified that, although the literature has demonstrated the influence of firms' responses to consumer reviews on business and brand performance (e.g., Jakic et al., 2017; Xie et al., 2017), it has failed to identify **the effect of strategic online reputation-management on brand equity**, the most relevant study being that of Pérez-Aranda et al. (2019). That work analyzes the effect of strategic online reputation-management on different types of benefits for the firm. In the case of CRM, while the influence of CRM via the online medium on business performance from the perspective of the firm has been studied (e.g., Al-Dmour et al., 2019), as has its effect on brand equity from the perspective of consumers (e.g., Jasemi, 2019), no empirical evidence of **the effect of CRM on brand equity, as assessed by the firm**, is identified in the published literature.

Third, despite the fact that the literature has proposed, theoretically, that CRM supports online reputation-management (Dewnarain et al., 2019), **the influence of CRM on strategic online reputation-management** has not yet been studied.

Finally, the present research has examined in depth **the moderating effect that online tools may exert** in fulfilling the strategic objectives of hotel firms—in this case, strategic online reputation-management and CRM. Although the literature has proposed, theoretically, that online tools act as a catalyst for the implementation of CRM (Rahimi et al., 2017) and support the management of the firm's online reputation (Melián-González and Bulchand-Gidumal, 2018), and has shown, empirically, that more extensive use of online tools can influence brand-related

variables (e.g., Šerić et al, 2016), it has yet to empirically analyze whether the use of online tools moderates the influence of strategic online reputation-management and CRM on the firm's market results—specifically, on brand equity.

Effects of marketing strategies in the online environment on online reputation

Regarding **the effects of the combination of strategic online reputation-management and revenue management** on market results—specifically, **online reputation**—first, the present research makes advances in understanding the importance of online reputation as a variable that constitutes a competitive advantage for hotel firms, highlighting its effect both on consumer behavior variables (that is, on variables related to the firm's market results, such as booking intention, brand attitude, or perceived value—see, for example, Casaló et al., 2015) and on variables related to the firm's economic-financial results (such as bookings or occupancy rate—see, for example, Viglia et al., 2016).

In light of the prominent role of online reputation, its antecedents were reviewed, which are generally considered to consist of variables related to: the characteristics of the firm; the destination; the online opinions of other users; the person who posts the opinion online; the opinion published by the consumer online; the firm's responses to consumer opinions; and, to a lesser extent, the business strategy. It was found that the literature has not identified the particular strategic management mechanisms that support the improvement of online reputation.

It was also found that the literature has not identified the strategies that firms can adopt via online media to deliver greater value to the market. However, the scholarship does propose, theoretically, that the adoption of online strategies can be critical for firms to deliver greater value to consumers as they help businesses understand their customers' preferences (Chuang, 2018). This understanding will translate into a superior online reputation (De Pelsmacker et al., 2018).

On this premise, the need to **take into account both the firm's and the market's perspective** was highlighted, as this sheds light on the gap between what consumers expect and what firms actually deliver, helping to reduce any discrepancies (Radder et al., 2016). On this issue, there are studies that show that delivering greater value (as assessed by the firm) can positively influence market

results, such as customer perceived value (e.g., Gallarza et al., 2015). Hence, it is anticipated that **the value delivered to the market** (again, estimated according to the internal perspective of the firm) **influences online reputation** (estimated according to the external perspective of the market), with reputation reflecting how the market evaluates the service offered by the firm (Hu and Yang, 2020b). However, the literature has not yet demonstrated this relationship.

The present research captured the literature's findings in terms of the possible **effect of strategic online reputation-management and revenue management on the value delivered to the market by the firm**. Although the literature has not empirically demonstrated these relationships, some scholars do defend them. Strategic online reputation-management can contribute in-depth knowledge of consumer preferences and, therefore, support the delivery of superior value to the market (Nasution et al., 2011). And revenue management helps facilitate the delivery of personalized value-offers to consumers (Noone et al., 2017).

Finally, the present work has examined in depth the theoretical scholarship dealing with **the possible relationship between strategic online reputation-management and revenue management**. The literature to date has not demonstrated this relationship empirically. However, the study by Xu et al. (2019b), which demonstrates the positive effect of the use of user-generated content via online media on the sophistication of revenue management, as well as the theoretical contributions of the literature, which propose that the revenue-management strategy should draw on the information gathered via strategic online reputation-management to establish the right offers for the right consumers (Alrawadieh et al., 2021), suggest that this relationship is justified.

1.2. Conclusions derived from Chapter 3: "Key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19"

Regarding the key variables in the consumer decision-making process under conditions of uncertainty and risk—such as those generated by the COVID-19 pandemic—the present research examines in depth the importance of consumer **perceived risk** and consumer **perceived safety** as determining variables in tourism

crises (Hasan et al., 2017). Regarding **perceived risk**, the literature has argued, theoretically, that this plays an important role in consumers' choice of destination and accommodation (Álvarez et al., 2020) and has empirically **demonstrated the negative relationship between perceived risk and visit or revisit intention in the tourism field** (e.g., Álvarez et al., 2020) and even in the hotel sector in the context of COVID-19 (Shin and Kang, 2020). However, in the latter case, the literature only takes health risk into account. The present study therefore proposes that **it is necessary to also take into account the emotional risk perceived by the consumer**. In the context of contagious diseases, this concept refers to stress and anxiety due to the health and safety protocols that are imposed, which change how the tourism product is consumed (Sigala, 2020), and to concerns that interaction with tourism-firm employees and other consumers may heighten the risk of contracting the disease (Otoo and Kim, 2018).

Regarding **perceived safety**, just as in the case of perceived risk, the literature has highlighted its theoretical role in the decision-making process of consumers (Xie et al., 2020) and has empirically demonstrated **its effect on visit and revisit intention in the tourism context** (Liu et al., 2016b), and even in the context of COVID-19 (Liu-Lastres et al., 2021). However, although the role of perceived safety has been highlighted in the context of choosing a hotel (e.g., Spoerr, 2021), **the relationship between perceived safety and revisit intention in the hotel context has not been studied**, and certainly not with regard to health crises such as that caused by COVID-19.

Considering the importance of perceived risk and perceived safety in tourism crises, different theories are identified here that demonstrate the role of the **personal characteristics of the consumer** in their decision-making under conditions of risk and uncertainty in the tourism field, such as: the Health Belief Model, Goal-Directed Behavior; the Cumulative Prospect Theory; the Theory of Planned Behavior; and the Model of International Tourism Decision-Making Process (Cahyanto et al., 2016; Lee et al., 2012; Wang et al., 2021a; Xu et al., 2011; Sönmez and Graefe, 1998b). The present research has also highlighted that the personal characteristics of **resilience and information-literacy self-efficacy** may be two key factors that help reduce

consumer perceived risk and increase consumer perceived safety in the current health-crisis context.

First, regarding the personal variable of **resilience**, this doctoral thesis has carried out an in-depth review of the effects of this personal characteristic, which enables consumers to adapt well in situations characterized by uncertainty (Abukhait et al., 2020). It finds that the effects of resilience have been identified mainly in areas that require an effort on the part of individuals to adapt to situations of risk or stress—such as health, military, sports, academic, entrepreneurial, and workplace contexts. It is known to influence people’s mental health, their ability to cope with problems, their ability to adapt, and their performance (e.g., Bryan et al., 2019; Hartman et al., 2020). However, **the study of resilience in the tourism and consumer contexts is still at an early stage of development** (Prayag et al., 2020). It has also been identified in the present literature review that the appearance of COVID-19 has proven to be a fertile seam of studies demonstrating the positive effects of individual resilience—primarily in the workplace context, with respect to healthcare personnel (e.g., Mosheva et al., 2020). There have also been studies dealing with consumer resilience, including in the tourism field (Zheng et al., 2021).

Despite the aforementioned contributions and those of Resilience Theory, which holds that resilience is a protective mechanism that makes individuals feel less at risk due to being more psychologically protected (Richardson et al., 1990; Richardson, 2002), **the literature has not empirically demonstrated the relationship between resilience and perceived risk**, and certainly not in the field of consumer behavior.

On the other hand, the role of **information-literacy self-efficacy** is particularly noteworthy. This refers to the consumer’s perception of their own ability to efficiently source, evaluate, and use the information they need (Yan et al., 2017). In the present work, this concept is taken to also include self-efficacy in the management of fake news—that is the individual’s own perception of their ability to spot fake news (false information) and avoid sharing and receiving it (Chen and Cheng, 2019). This personal trait enables consumers to cope with social-media information-overload linked to COVID-19-related content.

While information-literacy self-efficacy is present in different models of risk-information processing, only the Risk Information Seeking and Processing (RISP) Model has been applied in the tourism context. In light of this model, which recognizes that people need self-efficacy in managing information to have greater knowledge about risk (Aliperti and Cruz, 2019), and taking into account the finding from the literature that people with greater information-literacy self-efficacy are less exposed to emergency situations because they apply their knowledge more effectively (Hardie et al., 2011), it is logical to expect that greater information-literacy self-efficacy will make the consumer perceive greater safety. That said, following the present review of the literature that empirically demonstrates the consequences of information-literacy self-efficacy (both in the consumer behavior sphere and in other areas), it is concluded that **the relationship between information-literacy self-efficacy and perceived safety is yet to be empirically investigated.**

2. Discussion of the results and theoretical contributions

In this section, the results of this doctoral thesis are discussed in light of the extant literature, highlighting the main contributions of the present research.

First, the present research has identified the environment in which hotel firms currently compete, this being characterized by: (1) the development of online media, which led to the appearance and evolution of OTAs (Booking.com being the leading example) and P2P accommodation (Airbnb being the leading example) but which also facilitate the implementation of online strategies to help withstand this competitive environment; and (2) the COVID-19 pandemic, which has given rise to an unprecedented situation in which the hotel sector is one of the most gravely affected. Within this context, the overall aim of the present doctoral thesis was to **analyze the suitability and effect of the marketing strategies implemented in the online environment by hotel firms to deal with the current competitive climate, and to determine which consumer characteristics or qualities are critical—in the present context of heightened risk and uncertainty—for tourists to resume their consumption of hotel services following the COVID-19 pandemic.**

To achieve this aim, the research comprised two core elements: (1) a literature review and qualitative study, on the basis of which the strategies on which the doctoral thesis would focus were selected and the population on which the quantitative studies would focus was determined; and (2) two quantitative studies, one aimed at hotels belonging to hotel chains with a presence in Spain and the other aimed at people of Spanish nationality who had consumed a tourist stay in a hotel belonging to a hotel chain during the previous year. Based on the quantitative studies, four research models were developed, the main results and theoretical contributions of which are set out next.

2.1. Discussion of the results and theoretical contributions on the effects of marketing strategies in the online environment on economic–financial results (proposed research model 1)

Online media present new possibilities for tourism firms to manage customer relationships profitably (Garrido-Moreno et al., 2018). To examine this potential, the proposed research model 1 analyzes the effect of the joint implementation of revenue management and CRM in an online environment on the hotel firm's economic-financial results, within a business culture characterized by market orientation. Thus, this model, which captures the variables implemented in the online environment—market orientation, revenue management, CRM, and hotel firm economic-financial results—has been validated. It demonstrates that market orientation is a business culture capable of fostering the joint implementation of two key marketing strategies aimed at profitably managing customer relationships, which leads to better economic-financial results.

Several contributions to the literature are derived from this model. First, it identifies the effect of jointly implementing revenue management and CRM in hotel firms. This finding adds to those of Denizci Guillet and Shi (2019) and Wang et al. (2015), who emphasized the need to adopt quantitative techniques to investigate the combined implementation of revenue management and CRM. Most of the extant studies are theoretical, qualitative case studies, or simulations that lack a strategic approach to the combination of revenue management and CRM. The only exception is the work

of Denizci Guillet and Shi (2019), which, although a qualitative study, provides a strategic vision of the integration of these two strategies. The present study is therefore the first to use an empirical quantitative methodology (based on SEM analysis) to study the joint implementation of CRM and revenue management.

More specifically, the model demonstrates that there is a positive, direct, and significant relationship between the joint implementation of revenue management and CRM in the online environment and the economic–financial results of the hotel firm. This contributes to the literature by providing empirical evidence of this effect, thereby responding to the call for further research proposed by Denizci Guillet and Shi (2019). Furthermore, although the relationship between revenue management and business performance has previously been demonstrated by other studies (e.g., Noone et al., 2019; Ortega, 2016), the present research is one of the first to do so in the online context. This responds to the need for further research, identified by Wang et al. (2015), to examine the possible effect that using online media as part of a revenue management system may have on business performance. With regard to the relationship between CRM and the economic-financial results, the present findings are similar to those derived by other authors (Chierici et al., 2018; Garrido-Moreno et al., 2018; Trainor et al., 2014).

Second, the model finds market orientation to be an appropriate business-culture framework for implementing online media marketing strategies to manage customer relationships profitably (revenue management and CRM). In doing so, the present investigation responds to the call by Wang et al. (2015) to develop research examining the antecedents of the combination of revenue management and CRM. This result is of particular interest, as it demonstrates that market orientation promotes the joint implementation of two key marketing strategies—revenue management and CRM—in such a way that they provide mutually-beneficial feedback, together ensuring that the development of long-term customer relationships, which is the primary objective of CRM (Rahimi and Kozak, 2017), is compatible with the stimulation of demand to maximize income, which is the main purpose of revenue management (Sigala, 2015).

More specifically, this study shows that the adoption of market orientation is an antecedent of the implementation of revenue management. These findings are

consistent with those obtained by Selmi and Chaney (2018) in the hotel industry. However, the present research progresses a step further, by applying this relationship in the online environment. The study also demonstrates that the adoption of market orientation is an antecedent of the implementation of CRM. While there are previous studies that have demonstrated this direct relationship (Cambra-Fierro et al., 2017; Liew et al., 2015; Wang et al., 2013), this work approaches it in a new way, since it is focused on the online environment in the hotel industry context.

Finally, the model demonstrates that the adoption of market orientation exerts an indirect effect on the economic-financial results of the hotel firm through revenue management and CRM. This result is consistent with the work of Jackson and Chang (2004), who argued that the relationship between market orientation and business performance depends on the extent to which online media are incorporated into marketing strategies. Thus, this research represents a significant advancement for the literature, as it takes a novel approach to verify the indirect effect of market orientation on economic-financial results via the implementation of online marketing strategies. The work thereby responds to calls from scholars for future research that (1) studies the role played by market orientation in online media (Nguyen et al., 2015), (2) studies in greater depth the mediating effects between market orientation and business performance (Gupta et al., 2019), and (3) deepens the study of marketing strategies via online media that mediate the relationship between market orientation and performance (Tsiotsou and Vlachoupolou, 2011). In this sense, we conclude that the overall effect of online marketing strategies (in this case, revenue management and CRM) combined with the market orientation cultural perspective will achieve superior performance for the hotel firm.

2.2. Discussion of the results and theoretical contributions on the effects of marketing strategies in the online environment on brand equity (proposed research model 2)

The current tourism operating environment is characterized by the dominant role of tourists' online opinions in the hotel industry (Diéguez-Soto, Fernández-Gámez and Sánchez-Marín, 2017). The strategic management of tourist opinions disseminated

online is therefore a critical success factor (Inversini, 2019). That is why the proposed research model 2 seeks to understand what leads hotel firms to manage their online reputation strategically, and what effects this has on their market performance. To this end, this model, which captured the hotel firm's strategic online reputation-management, together with a critical business strategy—the implementation of CRM (as an antecedent of strategic online reputation-management)—and brand equity (as a variable of market performance) has been validated. In addition, given the essential role played by the firm's use of online tools in achieving the objectives of their online strategies, we determined whether the extent of use of these online tools moderates the effect of both strategic online reputation-management and CRM on the hotel firm's brand equity. The results prove that CRM is an antecedent of strategic online reputation-management and that both strategic online reputation-management and CRM only have an impact on the brand equity of those hotel firms with an extensive use of online tools.

Our review of the literature dealing with online reputation-management showed that, while there are a large number of studies focused on this subject, there are very few works that adopt a strategic online reputation-management perspective. We also identified a gap in the literature regarding the antecedents and consequences of strategic online reputation-management. Niu and Fan (2018) highlighted this theme and called for further research in the future—a call to which this model has responded in the various contributions it makes.

In particular, this model first proposed that strategic online reputation-management and CRM both exert positive and significant effects on perceived brand equity. Identifying this effect from the point of view of the firm will help firms to become more effective in analyzing the actions they can implement to improve their brand equity (Zavattaro et al., 2015). Neither relationship has been widely studied in the literature. With regard to online reputation-management, the most relevant study is that of Pérez-Aranda et al. (2019), which verifies the effect of strategic online reputation-management in terms of the achievement of benefits (but not in relation to brand equity). In the case of the effect of the implementation of CRM on brand equity, the extant literature approaches this question solely from the point of view of the client, not from that of the firm (e.g., Jasemi, 2019; Shriedeh and Ghani, 2017). However,

in the present model, the empirical results referring to these effects were significant only for the relationship between CRM and brand equity, providing no empirical support for the relationship between strategic online reputation-management and brand equity. To better understand these results, we therefore analyzed the moderating effect of the extent of use of online tools on these relationships.

Second, we have shown empirically that CRM is an antecedent of strategic online reputation-management. Various authors have argued, theoretically, that CRM may have a positive effect on the online reputation of the firm (Grüblbauer and Haric, 2013; Tian and Wang, 2017). The present model goes a step further, being the first to approach the relationship between CRM and strategic online reputation-management empirically. Its results are in line with those of Castello-Martínez (2011), who proposed on the theoretical level that CRM helps to manage online reputation strategically.

Third, the results coming from the relationships between CRM and brand equity, and strategic online reputation-management and brand equity bring to light how important it is to deeply know these relationships. Thus, in this model it was proposed to analyze the moderating role of the use of online tools. The results show that the extent of use of online tools moderates both relationships: it is only among those firms that frequently use a range of online tools that strategic online reputation-management and CRM both exert a positive and significant effect on brand equity. In the case firms only using online tools to a limited extent, strategic online reputation-management and CRM have no significant effect on brand equity.

These results are consistent with research that theoretically holds that frequent use of online tools helps firms manage their customer relationships effectively (Yunis et al., 2018) and manage their online reputations strategically (González et al., 2019); and they are aligned with the findings of other studies showing the effects of the use of online tools on variables closely associated with brand equity (e.g., Šerić et al., 2016). However, this is the first study to empirically demonstrate the moderating role of the extent of use of online tools in the relationships between strategic online reputation-management and CRM on brand equity, respectively.

Lastly, it is important to highlight that this study contributes to: explaining how brand equity is formed in the online environment, a question that has been under-researched in the literature to date (Sóler and Gémar, 2017); understanding the antecedents and consequences of online reputation-management, the need for which was highlighted by authors including De Pelsmacker et al. (2018) and Niu and Fan (2018); and determining the consequences of CRM in the online environment, as proposed by Soltani and Navimipour (2016).

2.3. Discussion of the results and theoretical contributions on the effects of marketing strategies in the online environment on online reputation (proposed research model 3)

For consumers, the content generated by other users in online media is a source of independent, reliable information that they feel they can trust (Nieto-Garcia et al., 2019). Therefore, online reputation exerts a major influence on the consumer's purchase decision-making process (Bigné et al., 2020). In this sense, the proposed research model 3 seeks to determine what actions the hotel firm might take, from a strategic perspective, to improve its online reputation, taking into account the firm's inner perspective (through the value delivered to the market by the firm) and the outside market's perspective (through online reputation).

To fulfill the research aim, this model captures the effect of the value delivered to the market by the firm on online reputation. The model also examines strategic online reputation-management and revenue management—both of which leverage the market intelligence generated via online media—as antecedents of the value delivered to the market by the firm, together with the relationship between the two strategies. The results show that the value delivered to the market by the hotel firm has a positive and significant effect on the online reputation. They also show that both strategic online reputation-management and revenue management have positive and significant effects on the value delivered to the market by the firm. Furthermore, it is proven that strategic online reputation-management has a positive and significant effect on revenue management. The model makes several contributions to the literature, which we now describe.

First, the value delivered to the market by the firm was found to exert a significant and positive effect on the hotel firm's online reputation. Although the literature has shown that delivering superior value to the market has a positive effect on consumer behavior (e.g., Gallarza et al., 2015; Martelo-Landroguez et al., 2015), this study responds to the future line of research proposed by Pérez-Aranda et al. (2018a), addressing for the first time the relationship between the value delivered (from the firm's perspective) and the firm's online reputation (according to the market perspective). This finding is key, since it is the consideration of both perspectives that will achieve a positive effect on consumer behavior (Martelo, Landroguez, et al., 2015).

Second, the study demonstrates that strategic online reputation-management and revenue management both exert a positive effect on the value delivered to the market by the firm. Although the literature highlights, on the theoretical level, that having mechanisms in place to identify consumer needs and preferences (such as strategic online reputation-management) enables firms to offer superior value to the market (Nasution and Mavondo, 2008a) and that the use of market intelligence (obtained via online media) enables revenue management to offer superior value to consumers (Selmi and Chaney, 2018), this is the first study to empirically demonstrate both relationships. Here, once more, it responds to the call for future lines of research proposed by authors including Bore et al. (2017), Denizci Guillet and Mohammed (2015), Niu and Fan (2018), and Selmi and Chaney (2018).

Third, our findings demonstrate that strategic online reputation-management has a positive and significant effect on revenue management. Although the literature has theoretically defended the proposition that revenue management relies on strategic online reputation-management (Alrawadieh et al., 2021), the present study shows this relationship empirically.

Finally, this study has shown that the value offered by the hotel firm to the market—drawing on the possibilities offered by market intelligence thanks to strategic online reputation-management and revenue management—has a positive effect on the market's evaluation of the firm, as expressed in its online reputation. These results constitute advancements in the literature on online reputation: (1) by investigating its antecedents, which scholars highlight as a necessary step (Gao et al., 2018; De

Pelsmacker et al., 2018; Xu et al., 2019a); and (2) by ascertaining the firm's perspective (via the value delivered to the market by the firm) and the market's perspective (via online reputation) and testing the effect of the former on the latter. This effect has not been addressed, to date, despite the fact that the literature contends that the firm's point of view should be taken into account in the study of online reputation (Baka, 2016; Bore et al., 2017; Garrido-Moreno et al., 2018; Kwok et al., 2017; De Pelsmacker et al., 2018).

2.4. Discussion of the results and theoretical contributions on the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19 (proposed research model 4)

The COVID-19 pandemic has led to an unprecedented situation characterized by challenges and uncertainty on a global scale (Foroudi et al., 2020; Gössling et al., 2020). This scenario is making a deep and far-reaching impact on the tourism industry (Kock et al., 2020) and on its most important subsector, the hotel industry (Pappas and Glyptou, 2020). The latter has been brought to a virtual standstill due to government restrictions on travel and hotel operations (Hall et al., 2021), on the one hand, and consumer behavior driven by fear of infection by the virus (Jiang and Wen, 2020), on the other.

Related to all of the above, any consumers who do wish to travel under these circumstances will have to deal with a certain level of insecurity and uncertainty surrounding their trip (Wen et al., 2021a). Thus, it is critical for hotel firms to identify the key variables of consumer behavior in this situation and to understand how these variables will influence the consumption of hotel services. This is because the recovery of these firms is entirely dependent on consumers' decision to resume these consumption behaviors (Gursoy and Chi, 2020).

Since the literature highlights the role played by the personal characteristics of the consumers when they are making decisions in situations of uncertainty and risk (e.g.: Cahyanto et al., 2016; Wang et al., 2021a), there have been identified two personal characteristics which can be key in the current context: consumer resilience and information literacy self-efficacy.

Thus, the proposed research model 4 seeks to understand whether consumer resilience and information literacy self-efficacy can contribute to make the consumer adapt to the “new normal” due to a lower perceived risk and a higher perceived safety concerning hotels. Low perceived risk and high perceived safety are two key variables in the context of a health crisis like the one derived from COVID-19, and, therefore, they can make the consumer be willing to resume their consumption of hotel services. For this purpose, a research model has been validated to prove—based on the Resilience Theory—the effect that the consumer’s resilience has on their perceived risk. It also proves—based on the RISP model—the effect that the consumer’s information literacy self-efficacy has on their perceived safety. Finally, it proves the effect that perceived risk and perceived safety have on the intention to resume the consumption of hotel services. Results show that both the perceived risk and the perceived safety that consumers feel regarding hotel establishments have a significant effect on the intention to resume the consumption of hotel services, which is negative in the case of perceived risk and positive in the case of perceived safety. Results also show that resilience has a negative and significant impact on the individual’s perceived risk, and that information literacy self-efficacy influences positive and significantly on perceived safety.

Firstly, it has been demonstrated that the risk perceived by the individual has a negative and significant effect on their intention to return to using hotel services again. Therefore, the lower the degree of health and emotional risk perceived by the consumer, the greater their intention to resume their consumption of hotel services even when COVID-19 continues to be present in the general population. These results are in line with those obtained by Shin and Kang (2020), albeit these authors focus exclusively on how perceived health risks negatively influences the intention to make a hotel reservation. The present study provides a wider perspective, demonstrating that, as well as the perceived risk of contagion, it is also necessary to consider the emotional risks that consumers may perceive, due to the concern and stress that consumers may experience caused by the interaction with other people (workers and other consumers) and the imposed health security protocols. By demonstrating the relationship between perceived risk and hotel consumption-intention in the context of diseases, the study responds to the call for research

proposed by Chen et al. (2020), which highlighted the need to develop more in-depth knowledge regarding the influential role of perceived disease-related-risk on tourist behavior.

Secondly, perceived safety has been shown to have a positive effect on consumer intention to resume consumption of hotel services. The results indicate that consumer perceived safety is an important antecedent variable for hotel firms to understand because the greater the perceived safety, the greater the intention to start using hotels again, which will help the latter adapt to the 'new normal' caused by the COVID-19 pandemic. The demonstration of this relationship is in consonance with the results of other studies carried out in the context of tourist destinations and cruises (e.g., Liu et al., 2016a; Reisinger and Mavondo, 2005), but, to the best of our knowledge, this is the first study to analyze this relationship in the hotel sphere and with regard to a health crisis. This contribution responds to the future line of research proposed by Liu et al. (2016b).

Thirdly, consumer resilience has been shown to have a significant negative effect on consumer perceived risk. Therefore, the more resilient the consumer is, the better they will adapt to the risks associated with the situation generated by COVID-19. To the best of our knowledge, this study is the first to demonstrate this relationship and to respond to the need for such research as proposed by Veréb et al. (2020), Williams and Baláž (2015), and Wu and Walters (2016), who highlighted the need to investigate consumer resilience in the context of tourism crises. This result is consistent with the Resilience Theory, which defends that resilience is a protective mechanism that makes individuals assess the stress factors as less harmful and problematic (Bermes, 2021, Fletcher y Sarkar, 2013). Our findings are thus highly relevant, as they provide insight into the psychological mechanisms that consumers employ to live with risk and uncertainty, adapt to such circumstances that have no specific timeframe, and manage them so as to feel able to return to consuming tourism services.

Fourthly, the study has demonstrated the importance of the consumer's information literacy self-efficacy for their perceived safety in the context of widespread uncertainty that has been triggered by COVID-19. The results show that consumer information literacy self-efficacy exerts a positive effect on perceived safety.

Therefore, the greater the consumer's belief in their ability to manage information about COVID-19, the safer they will perceive hotel establishments to be. This study is the first to demonstrate such a relationship in the hotel sector and in the midst of a global crisis such as that caused by the COVID-19 pandemic. This aspect of the work responds to the future line of research proposed by Aliperti and Cruz (2018) and Aliperti and Cruz (2019), who called for further research into the role of information literacy self-efficacy in the context of tourism crises. Moreover, the results obtained are in accordance with the RISP model, which defends that information literacy self-efficacy enables consumers to have wider knowledge about risk (Aliperti et al., 2019), which in turn will allow them to perceive higher safety.

In short, this model makes a highly relevant contribution to the literature as it demonstrates for the first time the vital role played by the personal characteristics of consumers, such as resilience and information literacy self-efficacy, in encouraging people to begin visiting hotels again in the 'new normal' brought about by the pandemic. This is because, on the one hand, resilience will make them perceive a lower health and emotional risk and, on the other, because information literacy self-efficacy allows them to perceive greater safety. The lower risk and greater safety perceived by consumers will make them have a greater intention to resume consumption of hotel services even in a context in which COVID-19 is still present. Therefore, it is shown that resilience and information literacy self-efficacy are essential qualities that enable the individual to adapt to the 'new normal' generated by COVID-19 and that may help in the future to manage other health crises that may arise.

3. Practical implications

This section discusses the implications of the present study for the professional sector and the recommendations derived from these implications for managers of tourism firms—specifically, hotel firms.

3.1. Practical implications on the effects of marketing strategies in the online environment on economic–financial results (proposed research model 1)

The results of the proposed research model 1 are useful for the professional sector because they provide knowledge with which to identify the business orientation and the marketing strategies that hotel firms can adopt to manage their customer relationships more profitably. The results can also help professionals understand how these strategies contribute to achieving improved performance. The insights generated by this model can be used by hotel firm managers in adapting to the current environment—characterized by direct interaction between firms and customers through multiple contact points—and in taking advantage of the possibilities offered by online media to: create valuable relationships with customers by directly interacting with them; acquire information about consumers and competitors; and coordinate between the various functional areas of the hotel firm.

First, the findings show that, if the hotel firm is seeking to achieve better results from its online performance, the combined implementation of revenue management and CRM is a suitable approach. More specifically, by taking this joint approach, hotel firms can: optimize market segmentation; manage their capacity dynamically and identify new market segments to target, via revenue management, which will be one of the strategic foundations of the firm; and complement this with CRM, which helps ensure that customer databases are kept up-to-date and shared by all parts of the hotel firm. CRM also requires the firm to retain personalized information on each customer for each of its contact points, and to put mechanisms in place to retain the most profitable customers.

Thus, hotel firms must use their CRM system to organize and distribute all the information they have obtained via online media, which will enable them to develop in-depth knowledge of the customer, their characteristics, and their needs. This, in

turn, will help revenue management to carry out successful market segmentation by identifying the most profitable customer segments that CRM must target in order to achieve long-term relationships with them and to design loyalty programs and/or promotions that match the preferences of each customer profile. Ultimately, by implementing the combined approach, the hotel firm will be able to manage customer relationships more effectively, taking into account their life-cycle, and will be able to tailor its communication campaigns according to the relative value of different customers, accommodating their specific needs and creating superior value for them.

Second, we propose the adoption of market orientation, because this is a type of business culture that enables the hotel firm to focus on understanding the needs of customers, identifying the strengths and weaknesses of competitors, and coordinating the actions of all internal departments in the pursuit of delivering superior value for customers. This orientation encourages the hotel firm to implement specific strategies in online media to manage customer relationships profitably, such as revenue management and CRM.

Thus, hotel firms will improve their market orientation if they foster a culture that: (1) makes employees aware of the importance of continuously gathering information about customers via online media (which, as we have seen, will be channeled and used by CRM and revenue management) and keeping them informed at all times (again, via online media) about their offer and about any changes made to it thanks to customer feedback; (2) encourages employees to keep themselves up-to-date about changes in competitors and sector trends, and to act accordingly; and (3) fosters coordination between the different departments so that the information obtained via online media is shared and market-facing activities are designed and implemented jointly. This translates into designing a high-quality customer journey throughout all interactions with the firm—from the very first contact to final consumption of the services—and working on the customer relationship post-stay, based on effective coordination between all departments that form part of this journey. This orientation encourages the hotel firm to adopt specific marketing strategies implemented via online media to manage customer relationships profitably, such as revenue management and CRM.

In short, if tourism firms—and hotel firms, in particular—aim to achieve improved economic-financial results (such as more direct sales, higher gross profit, or greater return on investment), they should implement a jointly-coordinated revenue management and CRM strategy to facilitate the management of their relationships with customers, within a market orientation business culture in the online environment. This will lead to customer relationships that are managed profitably through the multiple contact points provided by the online environment.

3.2. Practical implications on the effects of marketing strategies in the online environment on brand equity (proposed research model 2)

The results of the proposed research model 2 can help hotel firms to understand certain mechanisms by which a competitive advantage can be achieved, such as by acquiring greater brand equity through strategic online reputation-management or the implementation of CRM. The model also highlights the need for firms to make frequent use of online tools in order to ensure that their online strategies achieve the best possible results in terms of brand equity.

Hotel managers must understand that adopting a strategic perspective on the management of the firm's online reputation can help achieve greater brand equity. This approach involves strategically analyzing whether the experiences shared by clients across online media are desirable to potential clients, encouraging customers to comment on the firm, giving personalized answers, and analyzing the ratings the firm is achieving on specialized websites and acting accordingly. They should also understand that CRM—which focuses on managing customer relationships by reviewing and responding to their needs individually and personalizing the firm's interactions with them (Sin et al., 2005b)—can help increase the brand equity.

In addition, the implementation of CRM will lead firms to manage their online reputations strategically. This is because implementing CRM enables long-term relationships with customers to be established through online media and helps channel the information obtained from these relationships effectively. If the firm seeks to manage its online reputation strategically, it should look to CRM for support in this area (Stenger, 2014).

However, strategic online reputation-management and CRM, by themselves, are not capable of achieving greater brand equity. Rather, they need to be implemented in a wider context in which the firm makes frequent use of a range of online tools (Polo-Peña et al., 2011). In this regard, hotel firms that use further online tools specific to the sector, such as those included in the present study—corporate website, web positioning via SEO and SEM, online advertising, personalized emails and newsletters, social media accounts, metasearch engines, OTAs or specialized tourism websites, corporate blog, mobile apps, and other websites (tourist bodies, town hall...)—will be more likely to implement their strategic online reputation-management and CRM effectively; and these approaches will, in turn, be more likely to contribute to achieving brand equity for such firms.

In short, those hotel firms seeking to build brand equity by means of strategies relating to the online realm are advised to strategically manage their online reputation with the support of CRM, backed by frequent use of other online tools.

3.3. Practical implications on the effects of marketing strategies in the online environment on online reputation (proposed research model 3)

The results of the proposed research model 3 are of practical use to the professional sector as they help hotel firms identify the strategic mechanisms that will enable them to secure a competitive advantage—so crucial in these difficult times—based on the enhancement of online reputation. This is essential for these types of firms, since OTAs and opinion-sharing sites are not only important information vehicles for consumers but also constitute a primary channel for the booking of hotel services (Chang et al., 2019b).

Managers must be mindful that, to improve their firm's online reputation, they must focus on delivering superior value to consumers by ensuring that this value is based on what the consumer expects from the services it provides. For example, the firm can analyze whether it is delivering an offer that the market considers good value-for-money, whether its offers are considered a good choice by consumers, or whether its prices are considered reasonable (Nasution and Mavondo, 2008a).

The present study also demonstrates the importance of generating and using market intelligence obtained from online media, as this will enable the firm to deliver superior value to the market, implementing specific strategies, such as strategic online reputation-management and revenue management. The results show that, to increase the value it delivers to the market, the firm must strategically manage its online reputation. This will enable the firm to identify how best to improve its service (Lunkes et al., 2020; Pérez-Aranda et al., 2019) and thus deliver superior value to the market.

Turning to revenue management, which is a strategic pillar in the management of hotel firms, this relies on good market intelligence, which enables the firm to meet the needs and preferences of each segment (Xu et al., 2019b). The strategic use of revenue management can contribute to delivering superior value to the market. One particularly effective mechanism for the firm to develop a strategic use of revenue management is via strategic online reputation-management.

In short, if hotel firms are seeking to improve the online reputation they are achieving in the market, they should adopt approaches such as strategic online reputation-management and revenue management, as these will contribute to improving the value delivered to the market. In turn, this will positively influence firms' online reputation.

3.4. Practical implications on the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19 (proposed research model 4)

The results of the proposed research model 4 will be of practical use to the professional sector as they will help tourism-sector firms—and, specifically, hotel firms—to understand the internal mechanisms that lead consumers to adapt to, and normalize, situations characterized by a high degree of uncertainty, stress, and risk. The COVID-19 pandemic is just such a situation, and our findings provide insights into how consumers may be able to manage its negative effects and return to consuming hotel services. This is considered even more important due to several factors: (1) the emergence of new variants of the virus can make longer the situation brought about by the pandemic; (2) the level of control of the pandemic worldwide is

uneven (BBC, 2021); and (3) given that health crises on a scale comparable to COVID-19 are predicted to arise with increasing frequency in the future (Arévalo Ipanaqué, 2020), the results of the present study may not only be of practical value in relation to this current pandemic but may also be helpful to tourism firms in the years ahead.

The results of this model allow hotel firm managers to know, first of all, that for consumers to resume their consumption they need to perceive a smaller health risk—that is, to perceive a low probability of catching the COVID-19 virus during the hotel stay (Liu-Lastres et al., 2019)—, a smaller emotional risk,—that is, that consumers perceive that, despite the existence of COVID-19, they will still be able to avoid feelings of stress during the stay, enjoy a positive personal experience, and feel happy and satisfied after the stay (Jog and Mekoth, 2017)—and a greater safety—that is, they must perceive that the hotel will provide effective ways to prevent and eradicate any outbreaks of COVID-19 on the premises and that, provided they (the consumers) follow the recommended guidelines, there will be less chance of catching the virus (Liu-Lastres et al., 2019)—. Associated with risk and safety, there are two personal characteristics of consumers that can help mitigate risk and improve perceived safety: resilience and information literacy self-efficacy.

Resilience

Hotel managers need to understand that the consumer's psychological resilience helps them perceive less risk. In other words, consumers who feel that they know what to do in stressful situations, how to return to normal following negative events, and how to recover quickly from life's setbacks (Smith et al., 2008) will perceive less risk.

This information will help hotel firms become more aware of the role played by psychological resilience when developing and communicating their offers to the market and interacting with consumers. For example, hotel managers can segment their target audience and differentiate how they communicate their offers based on two distinct consumer profiles reflecting the degree of individual resilience: (1) the least resilient consumers, who first need adapt to the 'new normal' before they feel

able to return to using hotel services again; and (2) the most resilient consumers, who already feel more in a position to return to staying at hotels.

- Regarding the **least resilient consumers**, to target them, hotel firms will have to ensure that their communication effectively counteracts this characteristic (Veréb et al., 2020), by emphasizing primarily the security measures they have put in place to address the pandemic, and thus show consumers that safety is their number one priority. To achieve this, the following possible actions on the part of hotels are proposed: (1) to work toward achieving quality marks that guarantee the safety of the establishment with respect to COVID-19 (such as the “Safe Tourism Certified” mark awarded by the Certifying Body of the Spanish Tourism Quality Institute, ICTE), and to communicate this achievement; (2) to issue timely and detailed information to consumers via online media, in both personalized formats and generically, about any change in the situation of the pandemic in the locality of the establishment and any modification to the safety and hygiene measures adopted by the hotel in response; (3) to share images via online media showing the measures being taken with regard to the pandemic: safe distancing in the hotel, cleaning protocols, use of non-touch technology, and so on; (4) to show personal testimonials that illustrate how consumers have been able to enjoy a safe and satisfactory tourist experience despite the restrictions and security protocols being imposed; and (5) to establish and communicate flexible cancellation policies. Moreover, in their communications with this low-resilience segment, hotels could emphasize the cost to consumers of missing out unnecessarily on tourist experiences that have been made completely safe; and, in contrast, remind them of the benefits of enjoying a much-needed break and returning to hotel services that have so much to offer (Veréb et al., 2020).
- Regarding **consumers with greater resilience**, to target them, safety-related aspects still need to be taken into account but, in this case, they should not be given so much emphasis. Here, a more commercially-orientated communication that will motivate consumers to decide to travel again would be more suitable. This can be achieved via online media, for example, by communicating that the consumer will reach a level of satisfaction similar to (or even greater than) that they experienced pre-pandemic. It is crucial that

the hotel communicates how it can personalize and adapt its services to the characteristics of different consumers, so that they feel the hotel will respond to their particular needs in this complex situation and that, despite the security measures, they will be able to enjoy an experience just as fulfilling and satisfying as before the pandemic. The social communication approach may be particularly suited to this type of consumer. The messages conveyed by the hotel firm must stress to customers how important it is to have faith in its promise of providing a safe and enjoyable service, and that this trust is of vital importance in the current economic climate for the very survival of the hotel industry and the employment it creates.

Information literacy self-efficacy

Hotel managers need to be mindful of the role that information plays and how it is processed by consumers, so that they perceive greater safety and decide to consume hotel services again. This is due to the fact that the information literacy self-efficacy helps to perceive greater safety, that is, that individuals who are capable of obtaining the information they need (Yan et al., 2017) and identifying fake news—thus avoiding receiving and sharing it (Chen and Cheng, 2019)—will perceive greater safety regarding hotel establishments.

Thus, given that the information provided by hotels via different media—both offline and, above all, online (website and social media)—constitutes a critical point of contact that will significantly influence the decisions made by consumers (Matiza, 2020), hotel firms should encourage customers to acquire information about safety (Zou and Meng, 2020) and highlight, in the information they provide, how they are keeping their customers safe (Pappas and Glyptou, 2020). However, it is not sufficient for hotel firms to simply communicate without giving thought to how the information is received. Crucially, to overcome any limitations that consumers may have in processing information—due to a lower level of information literacy self-efficacy—hotel firms must communicate safety information in a way that is appropriate to the capabilities of consumers, so as to generate perceptions of greater safety. In addition, the consumer needs to be able to identify the credibility of the information provided, which will facilitate the search and selection of the right information to meet their needs. By taking this approach, the communication actions

of hotel firms will achieve a positive influence on the behavior of consumers, who will perceive that the information received from the firm is reliable and symmetrical (Matiza, 2020).

More specifically, hotel firms must show, first of all, that they are conveying information on COVID-19-related issues that is useful for consumers. They are therefore recommended to display a section on their websites that is exclusively devoted to useful information about COVID-19 measures and to flag up or tag the posts they publish on social networks regarding the pandemic. Hotel firms could also take the additional step of creating special 'COVID-19 profiles' on social networks to communicate matters relating to the protection of customer safety. This would enable consumers to readily identify which hotel messages specifically deal with safety-related topics or provide guidance on adapting to the demands of the 'new normal'. In addition, the firm must have specific channels (both online and offline) equipped to allow consumers to communicate directly about pandemic-related concerns or queries and to enable the firm to provide timely and accurate information in response. Thus, it is advisable to provide consumers with different channels that suit different levels of information literacy, from the simpler channels (such as call centers, a dedicated WhatsApp number, or a specific email address to raise COVID-19-related issues) to the more advanced formats such as chatbots or virtual assistants.

Moreover, hotel firms will need to make every effort to ensure that the information they convey is perceived as reliable and truthful by consumers. To achieve this, it would be useful to include elements in all COVID-19-related publications that enable their authenticity to be verified, such as official stamps, the date the message was updated, the name of the person who wrote the message and their position in the firm, the original source of the data or information they are providing, and so on. This type of initiative is doubly important in direct firm–customer communications, whether via online or offline media, where information needs to be personalized so that the customer knows at all times with whom they are interacting and the source of the information that is being transmitted to them. This personalization will help them perceive that the conversation is private and secure, especially if the personal interaction channel is encrypted.

Finally, to achieve the aforementioned communication goals, staff training in matters related to COVID-19 is essential, to support hotel employees in conveying customer information that, at all times, is useful, truthful, and reliable. This, too, will help consumers perceive that it is safe to return to staying at hotels.

In short, tourism firms—and hotel firms in particular—must position the consumer resilience as well as the provision of safety information at the heart of their marketing and communications strategies, and this information should be adapted to the different processing capabilities of consumers. This will make it easier for consumers to decide to trust hotels again, as they will perceive that such establishments are entirely transparent and are working hard to ensure guests enjoy their stay in a safe environment and in a way that allows them to get the most out of their experience. Therefore, carrying out the recommended practices will help the survival of this type of firms in a time of health, economic and social concern such as the one we currently live in.

4. General conclusions of the doctoral thesis

The general conclusions that can be drawn from the results obtained in the present doctoral thesis are classified here into two 'blocks', one related to the strategies implemented by hotel firms in the online environment and their effects, and the other related to the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19.

4.1. Conclusions regarding the strategies implemented by hotel firms and their effects on business performance

The main conclusions that can be drawn regarding the strategies implemented by hotel firms via online media and their effects on business performance are the following:

1. CRM, revenue management, and strategic online reputation-management are three strategies implemented in the online environment that are critical for hotel firms to withstand the current competitive environment.

2. Market orientation is a business culture applicable to the online context that supports the joint implementation of CRM and revenue management strategies.
3. The implementation of CRM supports strategic online reputation-management.
4. Strategic online reputation-management supports the implementation of revenue management.
5. The joint implementation of revenue management and CRM strategies results in stronger economic–financial results for the hotel firm (increase in profits from direct bookings, increase in gross profit, and increase in return on investment).
6. Strategic online reputation-management and CRM can improve the hotel firm's brand equity but only if it makes frequent use of a range of online tools. Such tools include corporate website, web positioning, online advertising, personalized emails and newsletters, social media, metasearch engines, OTAs or specialized tourism websites, corporate blog, mobile applications, and websites other than that of the hotel (tourist bodies, town hall...).
7. Strategic online reputation-management and revenue management enable the hotel firm to deliver superior value to consumers, which will translate into a stronger online reputation (higher overall rating on Booking.com).

4.2. Conclusions regarding the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19

The main conclusions that can be drawn regarding the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19 are the following:

1. Personal resilience and information-literacy self-efficacy are two key characteristics in the tourist decision-making process in the context of COVID-19.
2. Consumers with greater resilience will perceive a lower risk, both in terms of health (perceiving a lower probability of contracting COVID-19 during their hotel stay) and also emotional wellbeing (being less concerned, pre-stay, about the possibility of not enjoying a good personal experience at the hotel,

about not being content, post-stay, and about not feeling stress-free during the stay), with regard to hotel establishments.

3. Consumers with greater information-literacy self-efficacy will perceive greater safety with respect to hotel establishments (they will believe that there will be effective ways to prevent and eradicate any outbreaks of COVID-19 in the hotel, and that, if they personally take the appropriate measures, they will run less risk of contracting COVID-19).
4. Perceived risk renders consumers less likely to return to using hotel services, as long as the pandemic is not fully eradicated.
5. Perceived safety leads consumers to present a stronger intention to resume their consumption of hotel services, even if the pandemic is not yet fully eradicated.

5. Limitations and future research directions

This section discusses the main contributions of the work and future research directions that may arise out of these limitations.

5.1. Limitations

Like all research, this thesis is bound by certain limitations that can indicate potential future directions for further research.

First, the first quantitative study was based on a population comprising hotels belonging to hotel chains, a type of firm that is characterized by innovation in the development of online strategies, such as CRM, revenue management and strategic online reputation-management. Furthermore, only hotels with a presence in Spain were chosen. Due to this, the generalization of the results to other profiles of firms and to other geographical areas should be interpreted with caution.

Another limitation refers to the sample size employed, which, although considered reasonable due to the small sample frame, could be increased in order to improve the estimation of the parameters. As a consequence of the relatively small sample

size, in the proposed research models 1 and 2, three items were eliminated from the CRM scale because their exclusion positively affected the model fit.

Elsewhere, regarding the second quantitative study, only hotel consumers of Spanish nationality were chosen as the population, so any generalization of the results to other profiles (of firms or consumers) must be undertaken with caution. Furthermore, the data were gathered between June and July 2020, once the first “state of emergency” had ended and the first wave of COVID-19 in Spain had passed. In this sense, consumers’ perceptions and evaluations were captured under the circumstances of COVID-19 and may have since changed, due to the successive waves of the pandemic and the launch of the national vaccination program during the first few months of 2021 and the subsequent widespread roll-out.

5.1. Future research directions

Regarding the strategies carried out by hotel firms and their effects on business performance, the following lines of research are proposed for the future:

- *Replicate the empirical study in other types of tourism firms.* It would be of interest to determine the extent to which other types of tourism firms, such as airlines, restaurants, and even hotels that do not belong to hotel chains, implement the strategies examined in this doctoral thesis, and the effects of those strategies on business performance.
- *Conduct a similar empirical study in different geographical areas.* Although a large proportion of the hotel chains to which the hotels analyzed in the present study belong have a presence in several countries, it may be of interest to establish the degree to which hotel firms from geographical and cultural areas far-removed from Spain implement the strategies captured in the present doctoral thesis and what results those strategies have achieved in business-performance terms.
- *Analyze different online strategies and activities carried out by tourism firms via online media,* such as online promotions, loyalty plans, value co-creation, or the communication of Corporate Social Responsibility (CSR). These

strategies also have the potential to affect the economic–financial and market results of hotel firms.

- *Analyze the effects of online strategies on different indicators of business performance*, especially related to market results—such as satisfaction, loyalty, or customer brand engagement—to acquire a deeper understanding of the effects of the strategies implemented by hotel firms in the online environment.

Regarding the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19 and the “new normal”, the following research directions are proposed for the future:

- *Replicate the empirical study with consumers of different nationalities and cultures.*
- *Repeat the empirical study once widespread immunity has been reached.* This will help indicate how consumers' perceptions of COVID-19 evolve, which will be useful for any comparable situations that arise in the future and can help inform the recovery of the sector in the “new normal”.
- *Deepen the study of other characteristics or capabilities of individuals that may influence their purchase decision-making process.* This will help provide a more complete view of the factors that affect consumers' purchase decision-making process in contexts of uncertainty and risk.
- *Identify strategies and business actions that may encourage the consumer to perceive less risk and greater safety* (and, consequently, decide to resume consumption of hotel services). Such strategies may include those explored in this doctoral thesis (CRM, revenue management, and strategic online reputation-management), but also others already mentioned in relation to future lines of research, such as online promotions, loyalty plans, value co-creation, or the communication of CSR. This will provide empirical insights into those strategies and actions that hotel firms should employ to encourage consumers to decide to return to their services once more.



ABSTRACT

Justification

The tourism industry is one of the main pillars of the world economy, and, in the case of Spain, it is a primary driver of the national economy. Within this industry, the hotel sector, in particular, stands out, as it provides major economic and social benefits on the international level (Suárez-Cedador et al., 2018) and is recognized in Spain for its productivity and capacity to adapt to difficult external circumstances (Tzeremes and Tzeremes, 2021). Nevertheless, this sector faces particular challenges, including:

- the rapid rise of online media, which has changed the competitive structure of the sector, both due to the appearance of online travel agencies (OTAs), which now handle the majority of hotel reservations (Raguseo et al., 2017) and also due to the emergence of peer-to-peer (P2P) accommodation, with Airbnb leading the way. This model generates tough competition for hotel firms (Dogru et al., 2021);
- the COVID-19 pandemic, which has triggered an unprecedented crisis for the hotel sector (Hall, 2020), causing historic drops in global hotel trade (Nicola et al., 2020). Due to the fall-out from this pandemic, it is now essential that consumers resume their consumption of hotel services if hotel firms are to survive (Gursoy and Chi, 2020).

Against this backdrop, these firms must endeavor to (i) take advantage of the possibilities offered by online media to improve their marketing strategies, which will enable them to optimize their performance in this highly competitive environment and (ii) deepen their knowledge of the determining variables of the consumer decision-making process associated with COVID-19. Armed with this knowledge, hotel firms will be better placed to entice consumers back to their patronage of hotel services.

Research aim

The primary aim of this doctoral thesis has two aspects: (i) to analyze the suitability and effect of the marketing strategies implemented in the online environment by hotel firms to deal with the current competitive climate and (ii) to determine which consumer characteristics or qualities are critical—in the present context of

heightened risk and uncertainty—for tourists to resume their consumption of hotel services following the COVID-19 pandemic.

Theoretical background

Marketing strategies implemented by hotel firms in the online environment

In light of the theoretical review carried out, coupled with a qualitative study, it was identified that hotel firms implement three main marketing strategies that enable them to take advantage of the possibilities offered by online media to interact more directly with customers and thereby obtain market intelligence. These strategies are customer relationship management (CRM), which makes it easier to create, manage, and maintain long-term relationships with the most valuable consumers (Rahimi et al., 2017), revenue management, which allows hotel firms to design value offers that are personalized for each consumer segment (Xu et al., 2019b), and strategic online reputation-management, which involves obtaining and analyzing consumer information in online media and helps hotel firms improve the service they deliver to the market (Pérez-Aranda et al., 2019).

With regard to determining the effectiveness of marketing strategies, the literature recognizes different performance measures, such as economic–financial results, which firms continually aim to improve (Polo-Peña et al., 2015) and also market results, which become even more critical when the market is particularly competitive (Masa'deh et al., 2018). Market results can be assessed both from the point of view of the firm, through variables such as brand equity (Henseler et al., 2011), and also from the market's point of view, through online reputation, for instance (Ahmed and Rodríguez-Díaz, 2020).

Based on the above, a number of gaps concerning the joint use of the strategies implemented via online media and the effects of this joint approach on various types of hotel-firm results have been identified. These gaps, which point to various potential research directions for the literature, are captured in the models and research hypotheses proposed here.

First, this doctoral thesis seeks **to determine the effects of the joint implementation of CRM and revenue management on the economic–financial results of hotel firms**. This joint approach is designed to strike a balance between

maximizing income, thanks to revenue management, and maintaining long-term relationships with consumers, thanks to CRM (Wang et al., 2015), which will be reflected in the economic–financial results of the firm. It is also proposed that market orientation favors the joint implementation of the two strategies, as the literature recognizes that market orientation is a business culture that helps firms achieve an advantageous position through their development of marketing strategies (Wang et al., 2013). Based on these premises, the following hypotheses are proposed (Figure A.1):

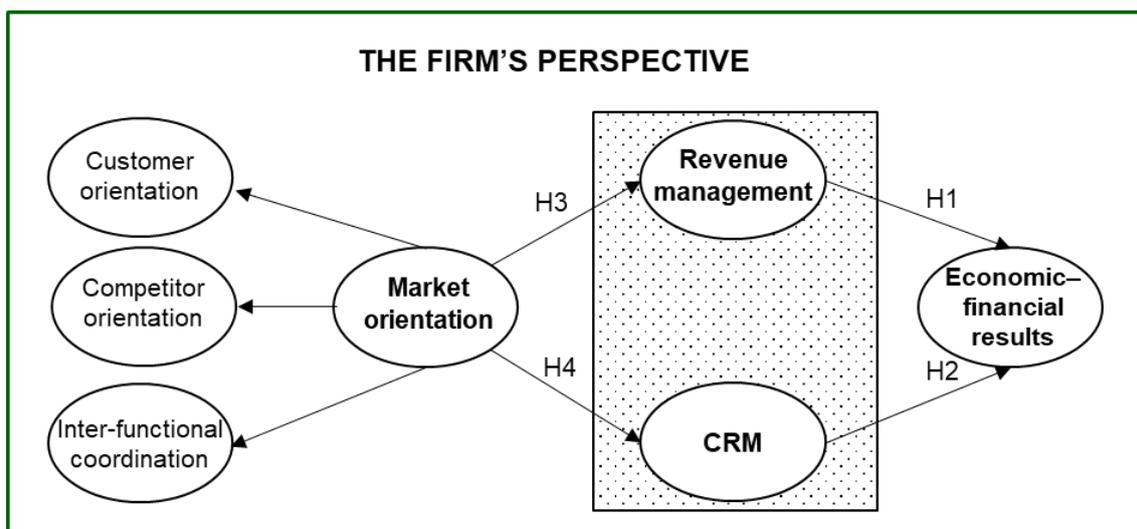
H1. Revenue management has a significant and positive effect on the economic–financial results of the hotel firm.

H2. CRM has a significant and positive effect on the economic–financial results of the hotel firm.

H3. The adoption of market orientation has a significant and positive effect on revenue management.

H4. The adoption of market orientation has a significant and positive effect on CRM

FIGURE A.1
Proposed research model 1



Second, the doctoral thesis seeks to **determine the effects of strategic online reputation-management and CRM on the market results of hotel firms—specifically, on their brand equity**, as currently perceived by the firm. When a firm actively assesses its own brand equity, this enables it to better understand the factors that contribute to its formation (Zavattaro et al., 2015). Furthermore, strategic online reputation-management has been found to improve brand value (Xie et al., 2016), while CRM improves the quality of customers' relationships with the brand (Law et al., 2018). This thesis therefore aims to ascertain whether the degree to which the firm employs online tools influences the effectiveness of these two key strategies. It is anticipated that firms that make greater use of online tools will be able to enhance the effect of their strategies (Polo-Peña et al., 2011). With regard to CRM, this is considered to be an antecedent of strategic online reputation-management because, among other reasons, it facilitates conversations between the firm and its consumers (Stenger, 2014). Based on these factors, the following hypotheses are proposed (Figure A.2):

H5. *Strategic online reputation-management has a positive and significant effect on brand equity.*

H6. *CRM has a positive and significant effect on brand equity.*

H7. *CRM has a positive and significant effect on strategic online reputation-management.*

H8. *The use of online tools moderates the effect of strategic online reputation-management on brand equity, such that:*

H8a. *Among firms that frequently use online tools, strategic online reputation-management has a significant and positive effect on brand equity.*

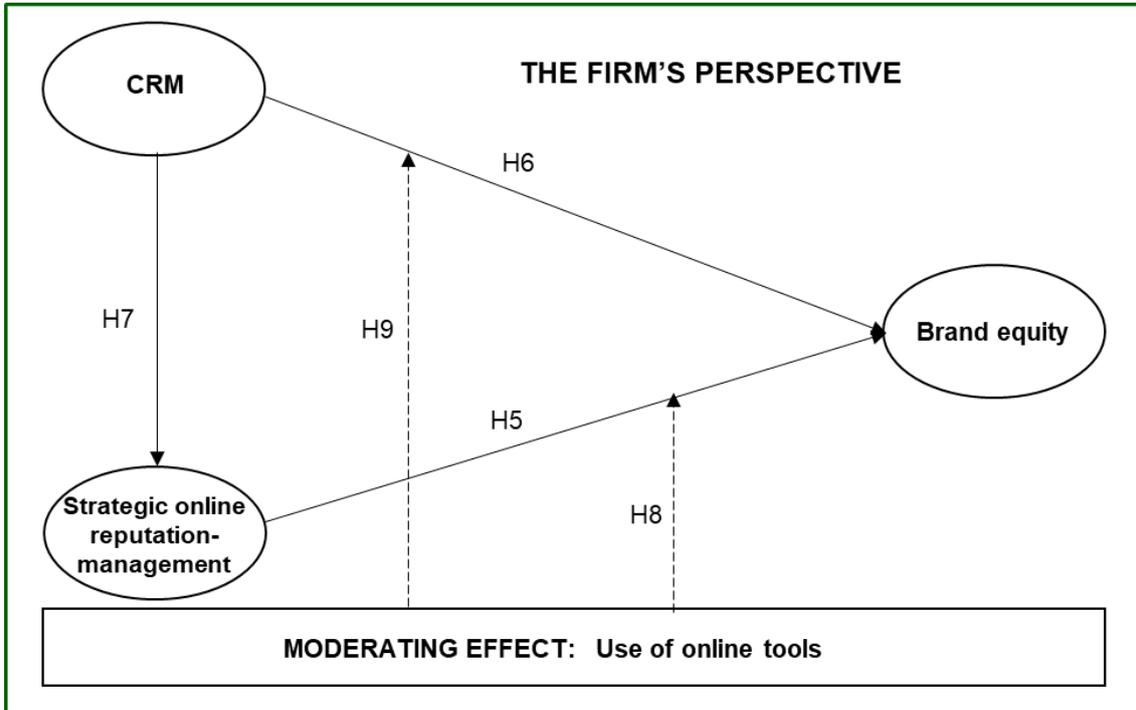
H8b. *Among firms that use online tools only to a limited extent, strategic online reputation-management has no significant effect on brand equity.*

H9. *The use of online tools moderates the effect of CRM on brand equity, such that:*

H9a. *Among firms that frequently use online tools, CRM has a significant and positive effect on brand equity.*

H9b. Among firms that use online tools only to a limited extent, CRM has no significant effect on brand equity.

FIGURE A.2.
Proposed research model 2



Third, the present thesis aims **to determine whether strategic online reputation-management and revenue management influence the value delivered to the market by the firm (based on the firm's perception of that value) and whether this perceived value influences the online reputation of hotel firms (that is, based on the market's perception)**. The justification for these relationships is that: (1) obtaining market intelligence thanks to strategic online reputation-management helps the firm to deliver greater value to the market (Nasution et al., 2011); (2) the incorporation of online media into revenue management facilitates the delivery of personalized value offers to consumers (Noone et al., 2017); and (3) online reputation is a variable that reflects how the market values the service offered by the firm (Hu and Yang, 2020b). Taking into account both perspectives (firm and market) can reduce the gap between what managers believe the firm delivers and what consumers actually experience (Radder et al., 2016). Strategic online reputation-

management is also expected to influence revenue management, as those employees charged with overseeing revenue management rely on market intelligence generated by strategic online reputation-management to understand consumer expectations and create the right offerings for customers (Alrawadieh et al., 2021). The following hypotheses are therefore proposed (Figure A.3):

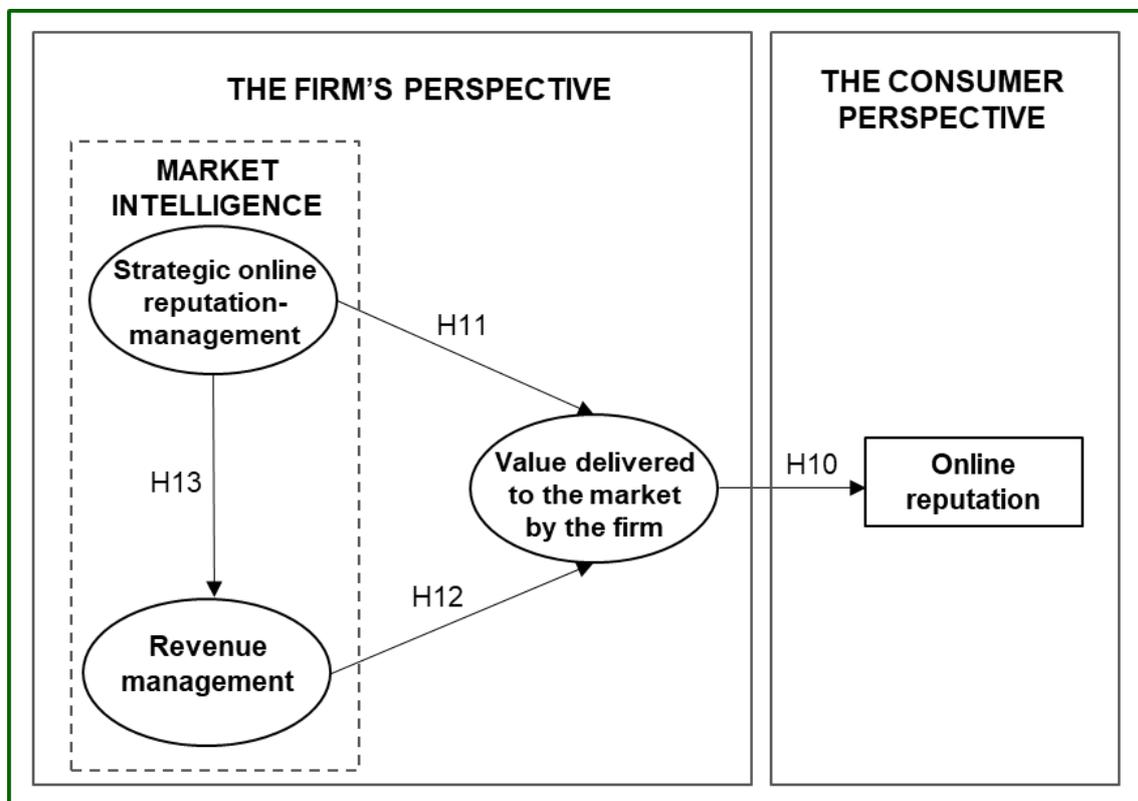
H10. *The value delivered to the market by the hotel firm has a positive and significant effect on its online reputation.*

H11. *Strategic online reputation-management has a positive and significant effect on the value delivered to the market by the hotel firm.*

H12. *Revenue management has a positive and significant effect on the value delivered to the market by the hotel firm.*

H13. *Strategic online reputation-management has a positive and significant effect on revenue management.*

FIGURE A.3
Proposed research model 3



Key variables in the consumer decision-making process associated with COVID-19

Different theories about the decision-making process of tourists in conditions characterized by uncertainty and risk (such as those currently experienced due to the COVID-19 pandemic) highlight the role played by the consumer's personal characteristics in this process. This doctoral thesis identifies two personal characteristics that may be key in the consumer decision-making process in the context of COVID-19: (i) resilience and (ii) information-literacy self-efficacy. A research model is proposed that captures, in a novel conceptualization, **the effect of these personal characteristics on perceived risk and perceived safety, culminating in the individual's intention to resume consumption of hotel services even before the COVID-19 virus is entirely eradicated.**

Turning first to resilience, this is the individual's capacity to adapt well in situations of uncertainty or adversity (Abukhait et al., 2020). Resilience Theory holds that resilience is a protective mechanism that enables people to adapt to stressors and perceive them as less problematic (Bermes, 2021). Hence, there is theoretical support for the idea that resilience is a personal characteristic that can influence consumer perceived risk when dealing with a public health crisis, such as that caused by COVID-19. The perceived risk variable is particularly important in such scenarios because it is critical to consumer behavior in the tourism sector (Hasan et al., 2017), influencing tourist visit intention (Álvarez et al., 2020). In the case of COVID-19, two types of risk are distinguished here: 1) the physical or health risk due to the possibility of catching the disease and; 2) the emotional risk, due to the possibility that the tourism experience does not prove satisfying and may, on the contrary, generate stress in the consumer. In this doctoral thesis, it is proposed that **resilience influences consumer perceived risk vis-à-vis hotel establishments, which, in turn, influences intention to resume the consumption of hotel services even while the COVID-19 virus is still active in the population.**

Turning now to information-literacy self-efficacy, this is another characteristic of the individual that can be decisive in the current context. It is defined here as the ability to find useful information more quickly (Lee et al., 2020b; Yan et al., 2017) while avoiding receiving and sharing false information (fake news) via social media (Chen

and Cheng, 2019). This characteristic is considered decisive in the current context because consumers evaluate safety based on the different sources of information to which they are exposed—primarily, the Internet and social media (Isaac, 2020). In these media, information is generated and disseminated with considerable speed, making it difficult to select the relevant content (Yan et al., 2017) and to rapidly discern the fake news that is increasingly distributed. Based on the Risk Information Search and Processing Model (RISP), having information-literacy self-efficacy means having greater knowledge about risk (Aliperti and Cruz, 2019), which leads individuals to perceive greater safety. In turn, perceived safety is a variable that has an important effect on consumer behavior in the tourism field (Hasan et al., 2017) because it influences visit intention (Liu et al., 2016). Hence, in this doctoral thesis, it is proposed that **information-literacy self-efficacy influences consumer perceived safety vis-à-vis hotel establishments, which, in turn, influences intention to resume the consumption of hotel services even while the COVID-19 virus is still active in the population.** The following hypotheses are therefore proposed (Figure A.4):

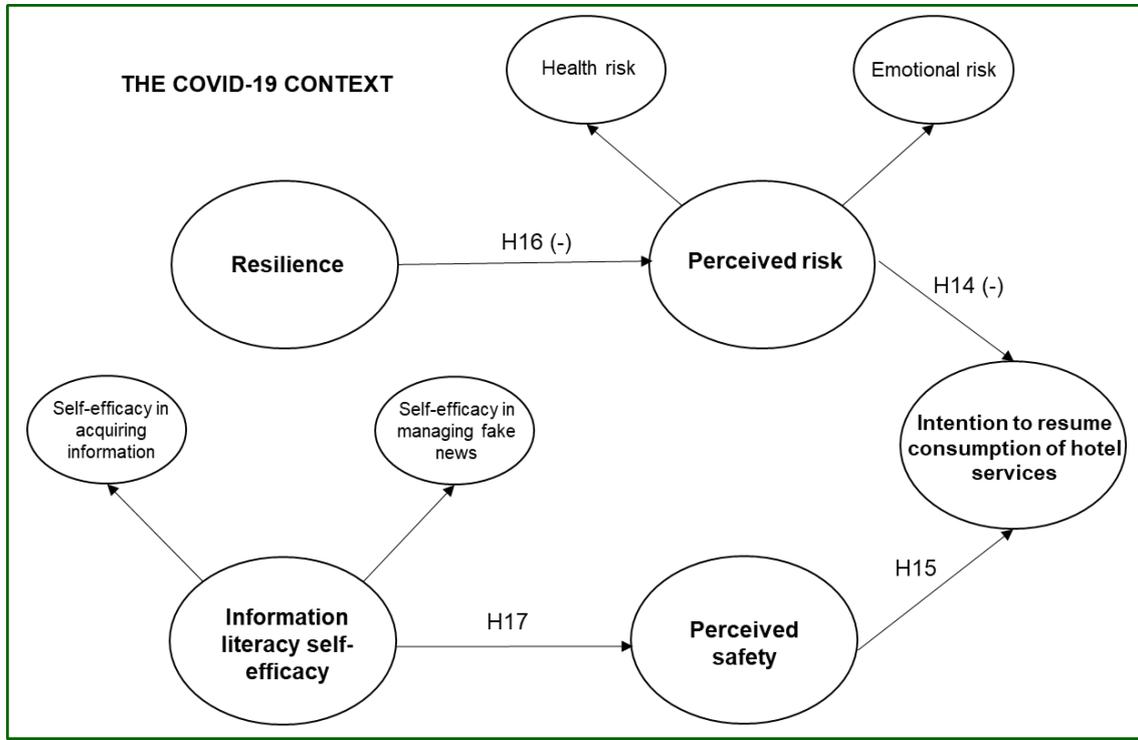
H14. *Consumer perceived risk has a negative and significant effect on intention to resume consumption of hotel services.*

H15. *Consumer perceived safety has a positive and significant effect on intention to resume consumption of hotel services.*

H16. *Resilience has a negative and significant effect on consumer perceived risk.*

H17. *Information-literacy self-efficacy has a positive and significant effect on consumer perceived safety.*

FIGURE A.4.
Proposed research model 4



(-) Inverse relationship

Methodology

A qualitative study and two quantitative studies were conducted, as follows:

The **qualitative study**, which was carried out between July and December 2017, aimed to determine, in a preliminary overview, the extent to which hotel firms are better market-orientated thanks to their use of online media, what use they make of online media, what knowledge they have about different online strategies, which strategies are used to the greatest extent and, finally, the effects that hotel firms perceive these strategies to have on consumers and on business results. In-depth interviews were conducted with marketing managers of hotel chains and the managers of independent hotels. The results of this qualitative study were essential to the selection of the two populations to be studied in the quantitative stage of the doctoral thesis: hotels belonging to hotel chains and customers of those hotels. The rationale for this choice was that the in-depth interviews identified that this type of hotel firm makes more extensive use of online tools, and they do so more strategically than independent hotels.

The **first quantitative study**, which was carried out between June and October 2018, was based on a sample of hotels belonging to hotel chains with a presence in Spain. To gather the firm's perspective, the hotels' online marketing managers were contacted by phone and were subsequently emailed a link to the questionnaire they were to answer (via the Google Forms platform). This resulted in 137 valid responses. To answer the questionnaire, the respondents had to assess various items on the constructs of market orientation, revenue management, CRM, strategic online reputation-management, economic-financial results, brand equity, and value delivered to the market. These items were adapted from various studies and scales previously validated by the literature. Seven-point Likert scales were used, the items ranging from "entirely disagree" to "entirely agree". Respondents also had to assess the degree of use of a range of online tools in the hotel.

To capture the market perspective, consumer opinions publicly posted on the Booking.com profile of each hotel that responded to the survey were used. Booking.com is the leading website for online hotel ratings, having approximately 180 million verified opinions from real clients (Mellinas and Martín-Fuentes, 2021), and is recognized for having the most reliable opinions (Anagnostopoulou et al., 2019). Specifically, the hotel's overall score on Booking.com was used to measure its online reputation, in a similar way to other studies (e.g., Rodríguez-Díaz et al., 2018).

The **second quantitative study**, which was carried out between June and July 2020, was aimed at Spanish consumers who had stayed at a hotel belonging to a hotel chain in the previous 12 months. The participants, who were selected through an Internet user panel, responded to a questionnaire via the Qualtrics Survey platform. A sample of 310 consumers was obtained. Participants had to assess various items on the constructs of personal resilience, information-literacy self-efficacy, perceived risk, perceived safety, and intention to resume consumption of hotel services. To measure these variables, 7-point Likert-type scales were used, ranging from "entirely disagree" to "entirely agree". These scales were adapted from previous studies.

Results

Four research models were developed in relation to the proposed hypotheses. Three of them (proposed research models 1, 2, and 3) correspond to the first quantitative study (aimed at hotel firms) and the fourth one (proposed research model 4) corresponds to the second quantitative study (hotel-firm consumers), as follows:

- **Proposed research model 1**, Figure A.1, is designed to test the hypotheses regarding the effects of marketing strategies in the online environment on the firm's economic–financial results: H1, H2, H3, and H4.
- **Proposed research model 2**, Figure A.2, is designed to test the hypotheses regarding the effects of marketing strategies in the online environment on brand equity: H5, H6, H7, H8, and H9.
- **Proposed research model 3**, Figure A.3, is designed to test the hypotheses regarding the effects of marketing strategies in the online environment on online reputation: H10, H11, H12, and H13.
- **Proposed research model 4**, Figure A.4, is designed to test the hypotheses regarding the key variables in the consumer decision-making process in the context of COVID-19: H14, H15, H16, and H17.

To analyze the suitability of the measures used in the doctoral thesis and to test the proposed hypotheses, estimation by structural equation modeling (SEM) was carried out. In the case of **proposed research models 1, 3, and 4**, covariance-based structural equation modeling (CBSEM) using AMOS V.24 was performed. In the case of **proposed research model 2**, generalized structured component analysis (GSCA) using R programming software, V.4.0.3 was selected. The rationale for this choice was that, as a multi-group analysis was performed to verify the moderating effect of the use of online tools, the sample was significantly smaller.

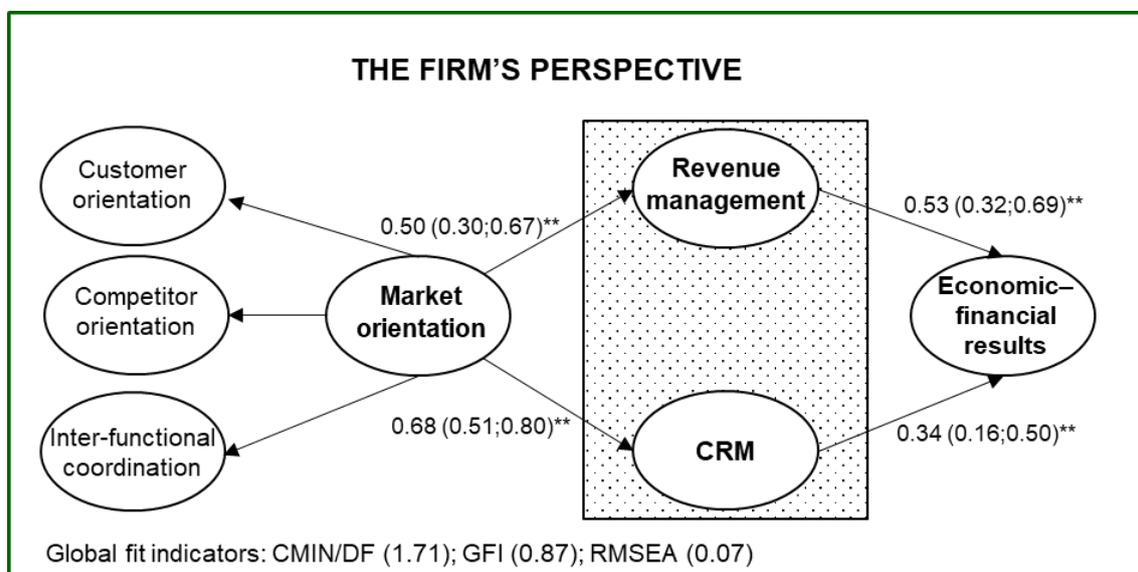
Before testing the proposed hypotheses, both the fit of the proposed research models and the validity and reliability of the different scales were evaluated, following the recommendations of the literature (Hair et al., 2018). It can be concluded that the fit of the four models is acceptable and that the scales for measuring each of the variables in the research models can thus be considered adequate.

After testing the research hypotheses, the results of the **first quantitative study** (hotel firms/H1–H13) show the following.

Proposed research model 1 (Figure A.5):

- Revenue management and CRM exert a positive and significant influence on the economic–financial results of the hotel firm.
- The adoption of market orientation has a positive and significant effect on revenue management and CRM.

FIGURE A.5
Hypothesis testing: Proposed research model 1

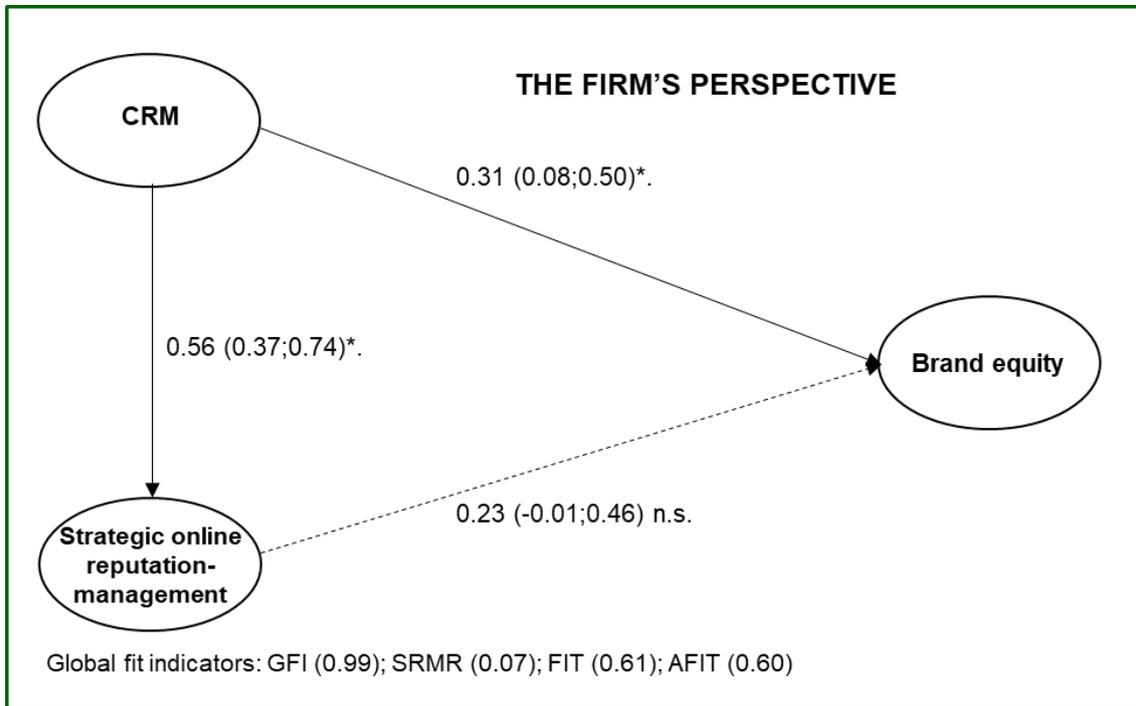


Estimated coefficient (confidence interval); ** = p -value ≤ 0.01

Proposed research model 2 (Figures A. 6 and A.7)

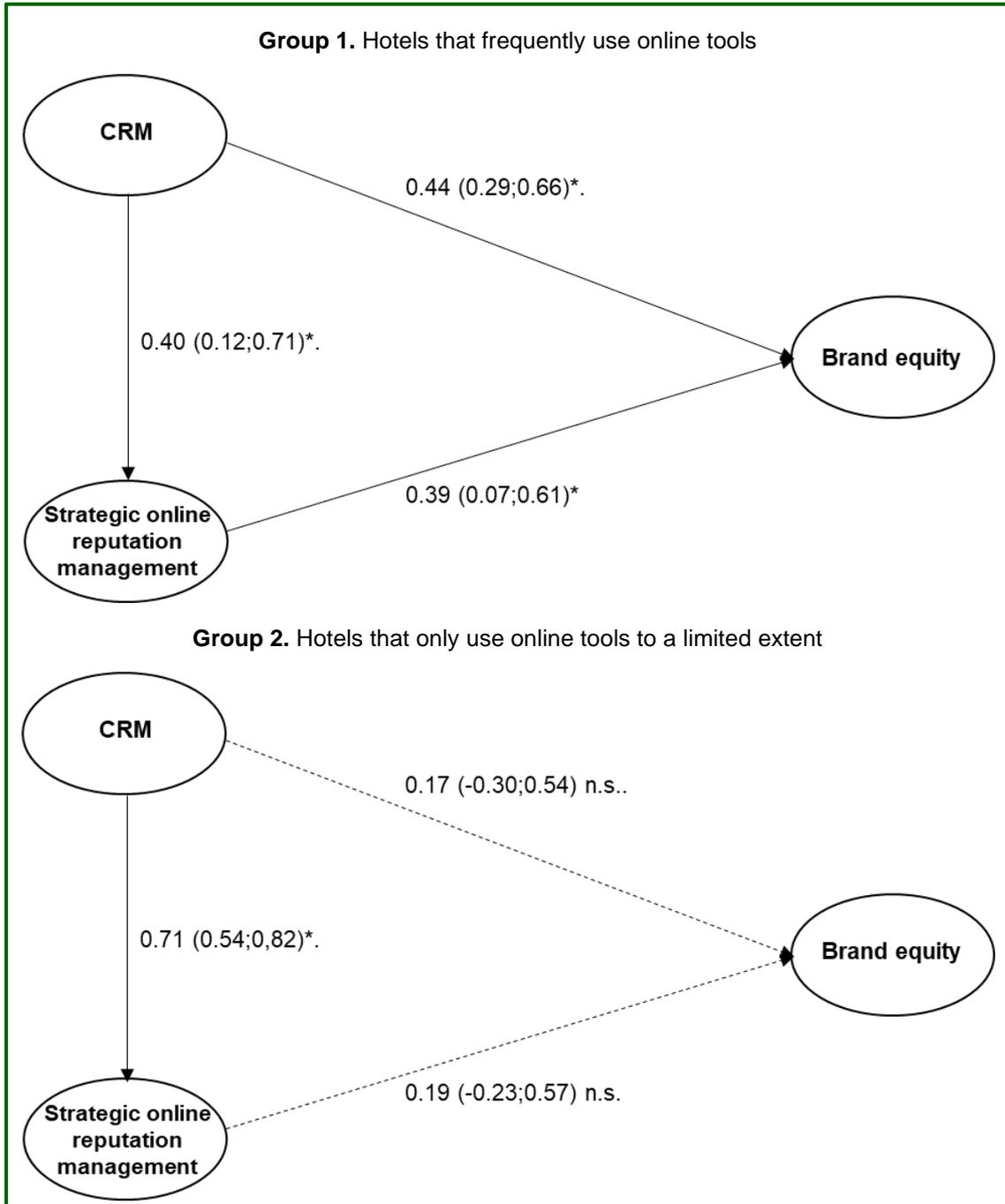
- CRM exerts a positive and significant effect on strategic online reputation-management.
- The use of online tools moderates the effect of strategic online reputation-management and CRM on brand equity, such that it is only among hotel firms that use online tools to a high degree that strategic online reputation-management and CRM exert a positive and significant effect on brand equity.

FIGURE A.6
Hypothesis testing: Proposed research model 2 (Part 1)



Estimated coefficient (confidence interval); *= p -value ≤ 0.05 ; n.s.=non-significant relationship

FIGURE A.7
Hypothesis testing: Proposed research model 2 (Part 2, multigroup analysis)

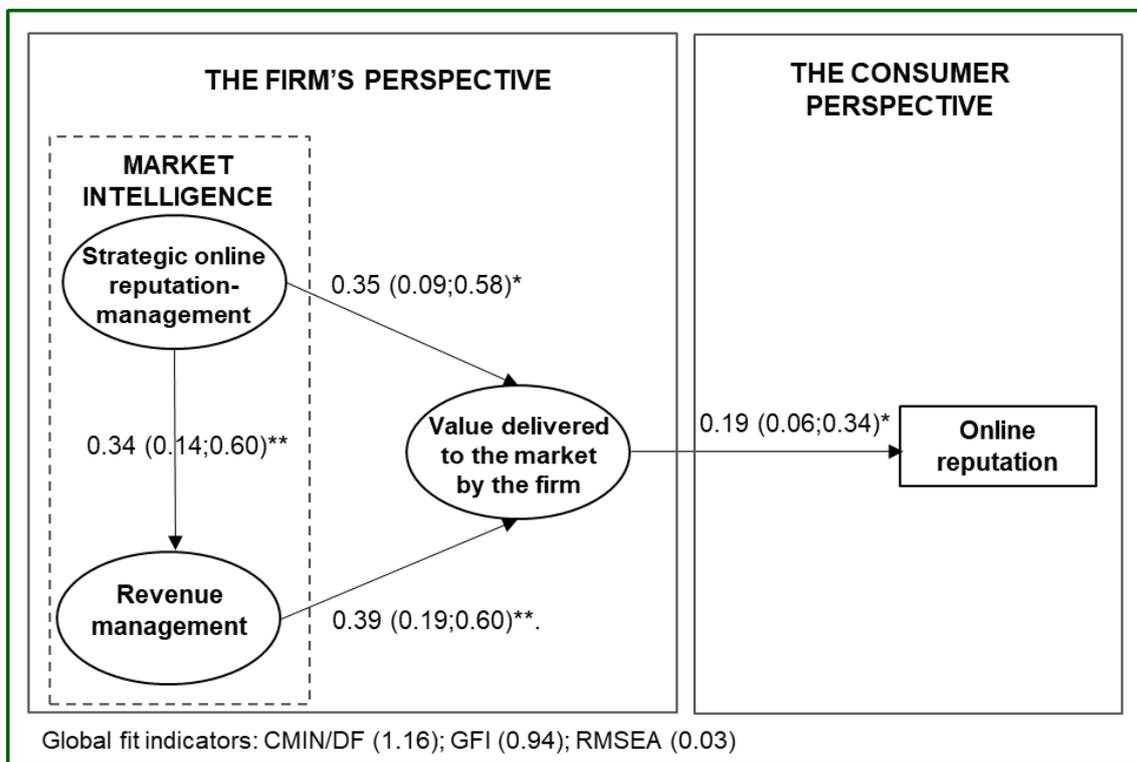


Estimated coefficient (confidence interval); *= p -value ≤ 0.05 ; n.s.=non-significant relationship

Proposed research model 3 (Figure A.8)

- The value delivered to the market by the hotel firm has a positive and significant effect on online reputation.
- Strategic online reputation-management and revenue management have a positive and significant effect on the value delivered to the market by the hotel firm.
- Strategic online reputation-management has a positive and significant effect on revenue management.

FIGURE A.8
Hypothesis testing: Proposed research model 3

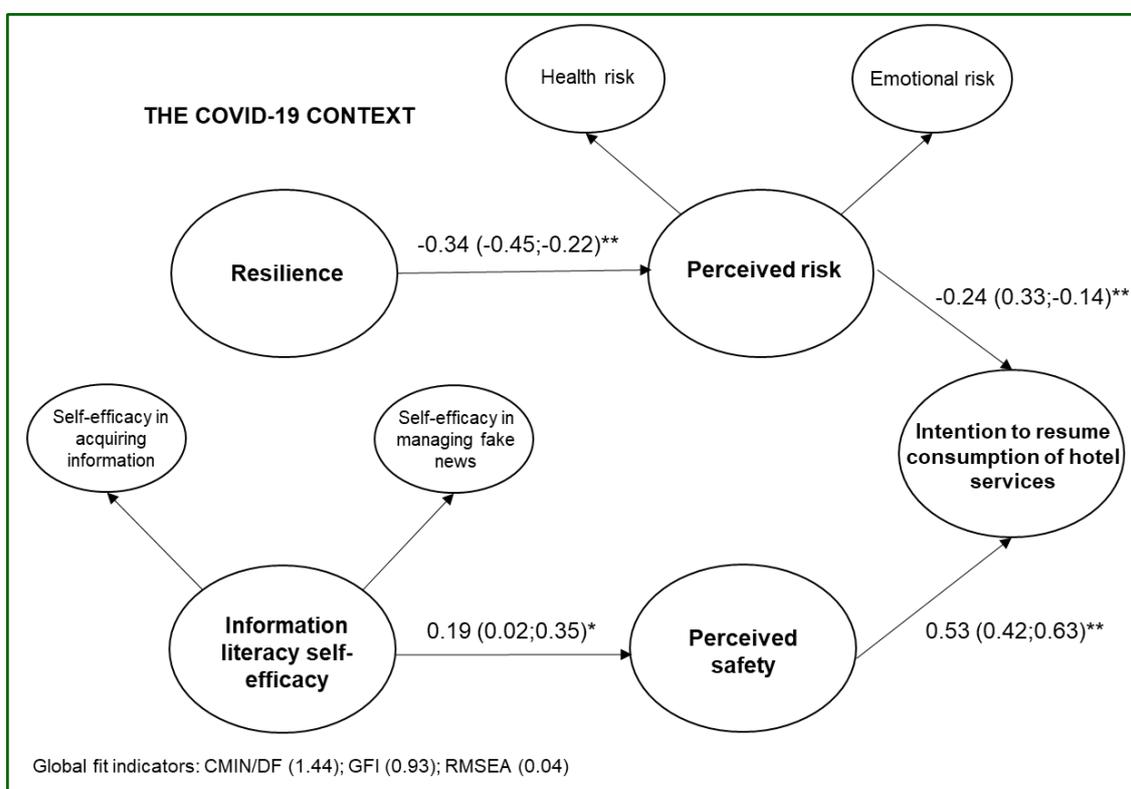


Turning now to the **second empirical study** (hotel-firm consumers/H14–H17), the results show (Figure A.9) that:

- Consumer perceived risk has a negative and significant effect on consumer intention to resume consumption of hotel services.

- Consumer perceived safety has a positive and significant effect on consumer intention to resume consumption of hotel services.
- Consumer resilience has a negative and significant effect on their perceived risk.
- Consumer information-literacy self-efficacy has a positive and significant effect on their perceived safety,

FIGURE A.9.
Hypothesis testing: Proposed research model 4



Estimated coefficient (confidence interval); *= p -value ≤ 0.05 ; **= p -value ≤ 0.01

Conclusions and business implications

This doctoral thesis makes various **contributions to the literature**. Starting with the **first quantitative study**, which centered on hotel firms, this empirically demonstrates—for the first time—the effect of the joint implementation of revenue management and CRM, as well as the antecedent of that joint implementation: market orientation. Thus, it responds to the future lines of research identified by Denizci Guillet and Shi (2019) and Wang et al. (2015), among other authors, who called for more in-depth study of the antecedents and effects of the joint implementation of revenue management and CRM. Second, the effect of both

strategic online reputation-management and CRM on brand equity (as estimated by the firm) is studied for the first time here. The inclusion of the moderating role of the use of online tools is also an original approach, as is the study of the effect of CRM on strategic online reputation-management. This addresses a number of future lines of research proposed by various authors, given that the literature has scarcely studied the antecedents and consequences of strategic online reputation-management (Pérez-Aranda et al., 2019). Finally, this doctoral thesis addresses for the first time the effect of the value delivered to the market by the firm on its online reputation, taking into account both perspectives (firm and market), as well as the effect of strategic online reputation-management and revenue management on the value delivered to the market by the firm and the effect of strategic online reputation-management on revenue management. These aspects also respond to calls for future studies that deepen our understanding of both the antecedents of online reputation and the consequences of strategic online reputation-management and revenue management via online media (e.g., Baka, 2016; Garrido-Moreno et al., 2018).

With regard to the **second quantitative study**, dealing with hotel-firm consumers, this thesis addresses for the first time the relationship between personal resilience and information-literacy self-efficacy, on the one hand, and perceived risk and perceived safety, respectively, on the other. This analysis responds to the future research directions proposed by authors including Veréb et al. (2020) and Aliperti et al. (2019), who called for further research into consumer resilience and information-literacy self-efficacy in the context of tourism-industry crises. The present thesis also deepens the study of the effect of perceived risk and perceived safety on intention to resume consumption of hotel services even when the COVID-19 virus is not yet entirely eradicated. This responds to the call for further research made by Chen et al. (2021) and Liu et al. (2016b), who pointed to the need for greater knowledge of how tourist perceptions of risk and safety, with regard to infectious diseases, can influence behavior.

Regarding the **business implications** of this thesis, from the **first quantitative study** it can be derived that hotel firms should take the following findings into account:

- For those firms seeking to improve economic–financial results, the joint implementation of revenue management and CRM is an appropriate approach, with market orientation being one of the business cultures that most effectively enables this joint approach to be implemented.
- The implementation of strategic online reputation-management and CRM generates competitive advantages such as the acquisition of greater brand equity, provided that hotel firms use online tools to a high degree. Furthermore, CRM will encourage hotel firms to strategically manage their online reputation.
- To improve their online reputation, firms must focus on delivering superior value to consumers, which can be achieved via strategic online reputation-management and revenue management, with the former strategy facilitating the implementation of the latter.

Turning to the **business implications of the second quantitative study**, which centered on hotel-firm consumers, the results obtained in this doctoral thesis indicate that hotel-firm management on all levels should take the following findings into account:

- For tourists to return to consuming hotel services in the wake of the COVID-19 pandemic, they must perceive: (1) a lower health risk—that is, that they perceive a low probability of contracting COVID-19 during their stay at the hotel (Liu-Lastres et al., 2019); (2) a lower emotional risk—that is, that they perceive that they will be able to enjoy a positive personal experience at the hotel, feeling happy and satisfied after the stay and avoiding stress during it (Jog and Mekoth, 2017) *despite* the continued presence of COVID-19 among the population; and (3) greater safety—that is, they should perceive that there will be effective measures in place to prevent and eradicate any outbreaks of COVID-19 in the hotel, and that, if they follow the recommended protocols, they will have less chance of contracting COVID-19 (Liu-Lastres et al., 2019).
- Personal resilience helps the consumer perceive a lower risk—that is, consumers who perceive themselves as being able to know what to do in stressful situations, to swiftly return to normality after negative events, and to recover quickly from life’s setbacks (Smith et al., 2008) will perceive hotel

establishments to present a lower risk (compared to consumers with less resilience).

- Having information-literacy self-efficacy helps consumers to perceive greater safety—that is, consumers who are readily able to obtain the useful information they need (Yan et al., 2017) and to identify and avoid receiving or sharing fake news (Chen and Cheng, 2019) will perceive hotel establishments to present greater safety (compared to consumers with lower information-literacy self-efficacy).

Based on the above information, managers must be aware that they have to adapt their marketing and communication strategies to try to reduce the perceived risks associated with the consumption of hotel services, while generating a greater sense of perceived safety in the market. To do this, taking into account the importance of resilience, managers should differentiate the firm's communications in order to target these two major segments (more vs. less resilient consumers), adapting their online marketing and communication strategies accordingly. In addition, taking into account the role that information plays and how it is processed by consumers so that they perceive greater safety, hotel firms should actively help consumers to acquire information regarding safety matters (Zou and Meng, 2020) and should communicate it in ways that are appropriate to the capabilities of consumers. This will help ensure that consumers perceive the information conveyed by the hotel firm to be useful, reliable, and accurate.

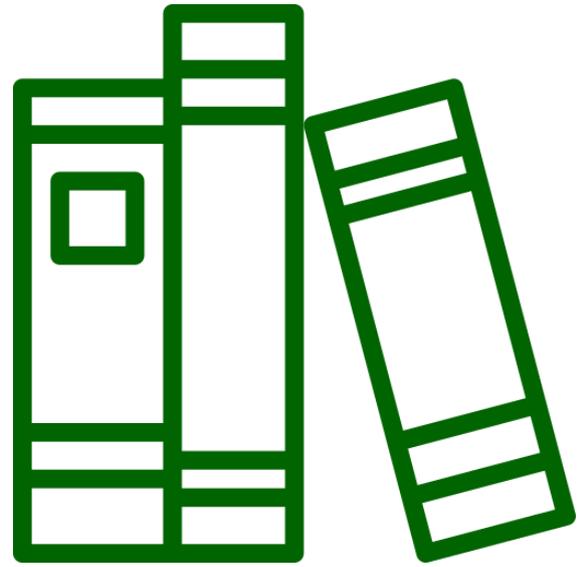
Limitations and future research directions

Regarding the **first quantitative study**, hotels belonging to hotel chains were chosen as the study population—a type of firm that is characterized by making significant inroads in the development of online strategies. Furthermore, only hotels with a presence in Spain were chosen. Therefore, the generalization of the results to other types of firms or other geographical areas must be approached cautiously.

One potential future line of research in this regard would be to replicate the work in other types of tourism firms and in other geographical areas. Another avenue could be to analyze other strategies used by tourism firms via online media, such as online promotions, online loyalty plans, value co-creation, or the communication of

Corporate Social Responsibility (CSR), or to consider other indicators of the firm's market performance, such as customer satisfaction, loyalty, or engagement.

Regarding the **second quantitative study**, consumers of hotel chains (Spanish nationality only) were chosen as the population, so, once again, any generalization of the results to other profiles of firms or consumers would need to be made with caution. A future research direction arising from this limitation would be to conduct research into consumers of other nationalities or other types of tourism firms. In addition, studies could consider using different personal characteristics that may influence the consumer purchase decision-making process, different business strategies that may influence the consumer to perceive less risk and greater safety, and repeating the study once the COVID-19 pandemic is fully under control.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abukhait, R., Bani-Melhem, S., & Mohd Shamsudin, F. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behaviour? the mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(07).
- Afthanorhan, A., Awang, Z., & Mamat, M. (2016). A comparative study between GSCA-SEM and PLSSEM. *MJ Journal on Statistics and Probability*, 1(1), 63-72.
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.
- Ahmed, A.Z, & Rodríguez-Díaz, M. (2020). Analyzing the Online Reputation and Positioning of Airlines. *Sustainability*, 12(3), 1184.
- Ahn, D., Park, H., & Yoo, B. (2017). Which group do you want to travel with? A study of rating differences among groups in online travel reviews. *Electronic Commerce Research and Applications*, 25, 105-114.
- Akbar, Y. H., & Tracogna, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91-101.
- Al-Dmour, H. H., Algharabat, R. S., Khawaja, R., & Al-Dmour, R. H. (2019). Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(1), 105-127.
- Aliperti, G., & Cruz, A. M. (2018). Risk Communication to Tourists: Towards the Definition of a Research Agenda for a more Effective Disaster Preparedness in Japan. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 9(17), 1-12.
- Aliperti, G., & Cruz, A. M. (2019). Investigating tourists' risk information processing. *Annals of Tourism Research*, 79.

- Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), 211-36.
- Almeida, G. S. D., & Pelissari, A. S. (2019). Customer Satisfaction based on the Attributes of Accommodation Services. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(2), 32-53.
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019a). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 833-861.
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019b). Market orientation and hotel performance: Investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885–1905. ´
- Alrawadieh, Z., & Dincer, M. Z. (2019). Reputation management in cyberspace: evidence from Jordan's luxury hotel market. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), 107-120.
- Alrawadieh, Z., & Law, R. (2019). Determinants of hotel guests' satisfaction from the perspective of online hotel reviewers. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(1), 84-97.
- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328-345.
- Álvarez, M., Campo, S., & Fuchs, G. (2020). Tourism in conflict zones: animosity and risk perceptions. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(2), 189-204.
- Álvarez-Díaz, Y. A. (2014). *La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales* (Tesis doctoral, Universidad de Cantabria). Recuperado el 19 de enero de 2019 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=43252>
- Amaro, S., Andreu, L., & Huang, S. (2019). Millenials' intentions to book on Airbnb. *Current Issues in Tourism*, 22(18), 2284-2298.

- Ampountolas, A., Shaw, G., & James, S. (2020). Examining the relationships between market indicators and hotel pricing approaches. *Tourism Economics*, 1-24.
- Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I. L., Manousakis, E. G., & Tsekrekos, A. E. (2019). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20-39.
- Anderson, C. K. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12 (15), 4–11
- Anderson, C. K., & Lawrence, B. (2014). The influence of online reputation and product heterogeneity on service firm financial performance. *Service Science*, 6(4), 217-228.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Angeloni, S., & Rossi, C. (2021). Online search engines and online travel agencies: A Comparative Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(4), 720-749.
- Antonio, N., de Almeida, A., Nunes, L., Batista, F., & Ribeiro, R. (2018). Hotel online reviews: different languages, different opinions. *Information Technology & Tourism*, 18(1-4), 157-185.
- Arévalo Ipanaqué, J. M. (2020). Retos de la epidemiología ante la pandemia por covid19. *Revista Ciencia y Arte de Enfermería*, 5(1), 24-28.
- Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C., & Georgiadis, C. K. (2015). Online reviews as a feedback mechanism for hotel CRM systems. *Anatolia*, 26(1), 5-20.
- Aureli, S., & Supino, E. (2017). Online reputation monitoring: an exploratory study on Italian hotel managers' practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1), 84-109.

- Avraham, E. (2016). Destination marketing and image repair during tourism crises: The case of Egypt. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 41-48.
- Awano, N., Oyama, N., Akiyama, K., Inomata, M., Kuse, N., Tone, M., ... & Mawatari, M. (2020). Anxiety, depression, and resilience of healthcare workers in Japan during the coronavirus disease 2019 outbreak. *Internal Medicine*, 59(21), 2693-2699.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2010). Established business owners' success: influencing factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(03), 263-286.
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Bae, S. Y., & Chang, P. J. (2021). The effect of coronavirus disease-19 (COVID-19) risk perception on behavioural intention towards 'untact' tourism in South Korea during the first wave of the pandemic (March 2020). *Current Issues in Tourism*, 24(7), 1017-1035.
- Bagozzi, R. P. (1994). Structural equation model in marketing research: basic principles. En R. P. Bagozzi (Ed.). *Principles of marketing research* (pp. 317-385). Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishers.
- Bai, B., Hu, C., & Jang, S. (2007). Examining e-relationship marketing features on hotel websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2-3), 33-48.
- Baka, V. (2016). The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. *Tourism Management*, 53, 148-162.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, Estados Unidos de América: W.H. Freeman.
- Banerjee, S., & Chai, L. (2019). Effect of individualism on online user ratings: theory and evidence. *Journal of Global Marketing*, 32(5), 377-398.

- Banerjee, S., & Chua, A. Y. (2016). In search of patterns among travellers' hotel ratings in TripAdvisor. *Tourism Management*, 53, 125-131.
- Bangchokdee, S., Mia, L., & Runglertkengkrai, S. (2013). Market orientation, nonfinancial performance measures, and performance: Evidence from Thailand. *Asia- Pacific Management Accounting Journal*, 8(2), 123–147.
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407.
- BBC (2021, 26 de marzo). *Coronavirus: cómo el mundo puede acabar dividido en dos según el riesgo de covid-19*. Recuperado el 12 de mayo de 2021 desde: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56527963>
- Bermes, A. (2021). Information overload and fake news sharing: A transactional stress perspective exploring the mitigating role of consumers' resilience during COVID-19. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61.
- Bernadas, J. M. A. C., & Jiang, L. C. (2019). Explaining online health information seeking of foreign domestic workers: a test of the comprehensive model of information seeking. *Health and Technology*, 9(1), 7-16.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing. En L. L. Berry, G.L. Shostack and G. D. Upah (Eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago, Estados Unidos de América: American Marketing Association.
- Beutel, M. E., Glaesmer, H., Decker, O., Fischbeck, S., & Brähler, E. (2009). Life satisfaction, distress, and resiliency across the life span of women. *Menopause*, 16(6), 1132-1138.
- Bhati, A. S., Mohammadi, Z., Agarwal, M., Kamble, Z., & Donough-Tan, G. (2020). Motivating or manipulating: the influence of health-protective behaviour and media engagement on post-COVID-19 travel. *Current Issues in Tourism*, 1-5.
- Bi, J. W., Liu, Y., Fan, Z. P., & Zhang, J. (2020). Exploring asymmetric effects of attribute performance on customer satisfaction in the hotel industry. *Tourism Management*, 77.

- Bigné, E., Zanfardini, M., & Andreu, L. (2019). How online reviews of destination responsibility influence tourists' evaluations: an exploratory study of mountain tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(5), 686-704.
- Blal, I., & Sturman, M. C. (2014). The differential effects of the quality and quantity of online reviews on hotel room sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 365-375.
- Booking.com (2020). *¿Qué son los comentarios de los clientes y quién puede escribirlos?* Recuperado el 23 de enero de 2021 desde: <https://partner.booking.com/es/ayuda/comentarios-de-los-clientes/%C2%BFqu%C3%A9-son-los-comentarios-de-los-clientes-y-qui%C3%A9n-puede>
- Bore, I., Rutherford, C., Glasgow, S., Taheri, B., & Antony, J. (2017). A systematic literature review on eWOM in the hotel industry: Current trends and suggestions for future research. *Hospitality & Society*, 7(1), 63-85.
- Brinker, D. L., Zhou, Y., Acevedo Callejas, M. L., & MacGeorge, E. L. (2020). Increasing Information Seeking About Antibiotic Risks: Testing a Clinical Intervention Message Using the Risk Information Seeking and Processing Model. *Science Communication*, 42(2), 218-243.
- Brodie, R. J., Winklhofer, H., Coviello, N. E., & Johnston, W. J. (2007). Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance. *Journal of Interactive Marketing*, 21(1), 2–21.
- Brunger, W. G. (2013). How should revenue management feel about frequent flyer programs? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(1), 1–7.
- Bryan, C., O'Shea, D., & MacIntyre, T. (2019). Stressing the relevance of resilience: A systematic review of resilience across the domains of sport and work. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 12(1), 70-111.
- Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S., & Lopez-Valcarcel, B. G. (2013). A social media analysis of the contribution of destinations to client satisfaction with hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 44-47.

- Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S., & López-Valcárcel, B. G. (2011). Improving hotel ratings by offering free Wi-Fi. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(3), 235-246.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington-Gray, L., & Schroeder, A. (2016). The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the US. *Tourism Management Perspectives*, 20, 195-203.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarría, A., & Vázquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: Technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316–333.
- Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 76–86.
- Caniëls, M. C., Lenaerts, H. K., & Gelderman, C. J. (2015). Explaining the internet usage of SMEs: The impact of market orientation, behavioural norms, motivation and technology acceptance. *Internet Research*, 25(3), 358–377.
- Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Cao, W., Zhang, X., Xu, K., & Wang, Y. (2016). Modeling online health information-seeking behavior in China: The roles of source characteristics, reward assessment, and internet self-efficacy. *Health Communication*, 31(9), 1105-1114.
- Casado-Díaz, A. B., Andreu, L., Beckmann, S. C., & Miller, C. (2018). Negative online reviews and webcare strategies in social media: effects on hotel attitude and booking intentions. *Current Issues in Tourism*, 23(4), 418-422.

- Casaló, L. V., Flavián, C., Guinaliu, M., & Ekinci, Y. (2015). Do online hotel rating schemes influence booking behaviors? *International Journal of Hospitality Management*, 49, 28-36.
- Castañeda-García, J. A., Frías-Jamilena, D. M., & Rodríguez-Molina, M. A. (2007). The influence of the Internet on destination satisfaction. *Internet Research*, 17(4), 402-420.
- Castellanos-Ordoñez, G., & Solano-Arboleda, D. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 87-94.
- Castello-Martínez, A. (2011). CRM social: la orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. *Redmarka: Revista Académica de Marketing aplicado*, (7), 6.
- Catalano, D., Chan, F., Wilson, L., Chiu, C. Y., & Muller, V. R. (2011). The buffering effect of resilience on depression among individuals with spinal cord injury: A structural equation model. *Rehabilitation Psychology*, 56(3), 200.
- Celemín-Pedroche, M. S., Rodríguez-Antón, J. M., Rubio-Andrada, R., & Karaboytcheva, M. K. (2015). A Study on the influence of technologies applied to organizational performance learning in the hotel sector. *Journal of Hotel and Business Management*, 4(1), 1-8.
- Çelik, D. A., Çetin, F., & Tutkun, E. (2015). The role of proximal and distal resilience factors and locus of control in understanding hope, self-esteem and academic achievement among Turkish pre-adolescents. *Current Psychology*, 34(2), 321-345
- Celuch, K., & Murphy, G. (2010). SME Internet use and strategic flexibility: The moderating effect of IT market orientation. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), 131–145.
- Celuch, K., Green, A. M., Saxby, C., & Ehlen, C. (2007). Market orientation and internet-related cognitions: Inside the minds of small business managers. *Journal of Marketing Management*, 23(3–4), 227–242.

- Çetinsöz, B. C., & Ege, Z. (2013). Impacts of perceived risks on tourists' revisit intentions. *Anatolia*, 24(2), 173-187.
- Cezar, A., & Ögüt, H. (2016). Analyzing conversion rates in online hotel booking. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 286-30.
- Chang, K. T., Huang, C. C., & Tsaun, S. H. (2019a). Tourist geographic literacy and its consequences. *Tourism Management Perspectives*, 29, 131-140.
- Chang, Y. W., Hsu, P. Y., & Lan, Y. C. (2019b). Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. *Tourism Management*, 71, 187-196.
- Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 25-34.
- Charoensukmongkol, P., & Suthatorn, P. (2018). Salespeople's trait mindfulness and emotional exhaustion: the mediating roles of optimism, resilience, and self-efficacy. *International Journal of Services, Economics and Management*, 9(2), 125-142.
- Chasson, M., Taubman-Ben-Ari, O., & Abu-Sharkia, S. (2021). Jewish and Arab pregnant women's psychological distress during the COVID-19 pandemic: the contribution of personal resources. *Ethnicity & health*, 26(1), 139-151.
- Chatterjee, S., & Mandal, P. (2020). Traveler preferences from online reviews: Role of travel goals, class and culture. *Tourism Management*, 80.
- Chawan, V. (2018). Enhancing revenue management systems performance with CRM systems data. *International Journal of Business Information Systems*, 27(4), 493-511.
- Chen, C. F., & Myagmarsuren, O. (2013). Exploring the moderating effects of value offerings between market orientation and performance in tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 15(6), 595-610.

- Chen, C., & Schwartz, Z. (2008). Room rate patterns and customers' propensity to book a hotel room. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 287–306.
- Chen, S., Law, R., & Zhang, M. (2021). Review of research on tourism-related diseases. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(1), 44-58.
- Chen, W., Gu, B., Ye, Q., & Zhu, K. X. (2019). Measuring and managing the externality of managerial responses to online customer reviews. *Information Systems Research*, 30(1), 81-96.
- Chen, Z. F., & Cheng, Y. (2019). Consumer response to fake news about brands on social media: the effects of self-efficacy, media trust, and persuasion knowledge on brand trust. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 188-198.
- Cheng, S. K., King, D. D., & Oswald, F. L. (2020). Understanding how resilience is measured in the organizational sciences. *Human Performance*, 33(2-3), 130-163.
- Cheng, Y., & Chen, Z. F. (2020). The influence of presumed fake news influence: examining public support for corporate corrective response, media literacy interventions, and governmental regulation. *Mass Communication and Society*, 23(5), 705-729.
- Chevalier, J. A., Dover, Y., & Mayzlin, D. (2018). Channels of Impact: User reviews when quality is dynamic and managers respond. *Marketing Science*, 37(5), 688-709.
- Chierici, R., Mazzucchelli, A., Ceruti, F., & Gavinelli, L. (2018). Improving E-Retailers Performance via Social CRM Capabilities. *International Journal of Business and Social Science*, 9(2), 81-90.
- Cho, I., Park, H., & Dahlgaard-Park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 989-1002.

- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149–176.
- Chuang, S. H. (2018). Facilitating the chain of market orientation to value co-creation: The mediating role of e-marketing adoption. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 39–49.
- Cigarrán, J., Castellanos, Á., & García-Serrano, A. (2016). A step forward for Topic Detection in Twitter: An FCA-based approach. *Expert Systems with Applications*, 57, 21-36.
- Cillo, V., Rialti, R., Del Giudice, M., & Usai, A. (2021). Niche tourism destinations' online reputation management and competitiveness in big data era: evidence from three Italian cases. *Current Issues in Tourism*, 24(2), 177-191.
- Cooke, G. P., Doust, J. A., & Steele, M. C. (2013). A survey of resilience, burnout, and tolerance of uncertainty in Australian general practice registrars. *BMC Medical Education*, 13(1), 2.
- Cornwell, T. B., Roy, D. P., & Steinard, E. A. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, 30(2), 41-51.
- Craig, A., Perry, K. N., Guest, R., Tran, Y., Dezarnaulds, A., Hales, A., ... & Middleton, J. (2015). Prospective study of the occurrence of psychological disorders and comorbidities after spinal cord injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 96(8), 1426-1434.
- Cross, R. G. (2011). *Revenue management: Hard-core tactics for market domination*. Londres, Reino Unido: Crown Business.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Cui, F., Liu, Y., Chang, Y., Duan, J., & Li, J. (2016). An overview of tourism risk perception. *Natural Hazards*, 82(1), 643-658.

- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś M., Gołąb-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 175–183.
- De Ascaniis, S., Borrè, A., Marchiori, E., & Cantoni, L. (2015). Listen to your customers! How hotels manage online travel reviews. The case of Hotels in Lugano. En I. Tussyadiah and A. Inversini (Eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 59-72). Cham, Suiza: Springer.
- De Pelsmacker, P., Van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.
- Del Barrio S., & Luque T. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales (2ª Ed). En T. Luque (Ed.). *Técnicas de Análisis de Datos en Investigaciones de Mercados* (pp. 525-610). Madrid, España: Pirámide
- Deloitte (2020). *El sector hotelero en tiempos de la COVID-19*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 desde: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/sector-hoteler-tiempos-covid-19.html>
- Deng, R., & Ritchie, B. W. (2018). International university students' travel risk perceptions: an exploratory study. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 455-476.
- Denizci Guillet, B., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 604-627.
- Denizci Guillet, B. and Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism: A critical review of current literature and suggestions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526-560.

- Denizci Guillet, B., & Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978-997.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Devi, H. M., Purborini, N., & Chang, H. J. (2021). Mediating Effect of Resilience on Association among Stress, Depression, and Anxiety in Indonesian Nursing Students. *Journal of Professional Nursing*, 37(4), 706-713.
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 172–188.
- Di Domenico, G., & Visentin, M. (2020). Fake news or true lies? Reflections about problematic contents in marketing. *International Journal of Market Research*, 62(4), 409-417.
- Diéguez-Soto, J., Fernández-Gámez, M. A., & Sánchez-Marín, G. (2017). Family involvement and hotel online reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 151-163.
- Diffley, S., & McCole, P. (2015). Extending customer relationship management into a social context. *The Service Industries Journal*, 35(11-12), 591-610.
- Diffley, S., McCole, P., & Carvajal-Trujillo, E. (2018). Examining social customer relationship management among Irish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1072-1091
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism management*, 47, 58-67.
- Dogru, T., Mody, M., Line, N., Hanks, L., Suess, C., & Bonn, M. (2021). The Effect of Airbnb on Hotel Performance: Comparing Single-and Multi-Unit Host Listings in the United States. *Cornell Hospitality Quarterly*.

- Dordunoo, D., An, M., Chu, M. S., Yeun, E. J., Hwang, Y. Y., Kim, M., & Lee, Y. (2021). The Impact of Practice Environment and Resilience on Burnout among Clinical Nurses in a Tertiary Hospital Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2500.
- Duncan, S. Y., Chohan, R., & Ferreira, J. J. (2019). What makes the difference? Employee social media brand engagement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1459–1467.
- Duverger, P. (2013). Curvilinear effects of user-generated content on hotels' market share: a dynamic panel-data analysis. *Journal of Travel Research*, 52(4), 465-478.
- Eisen, S. V., Schultz, M. R., Glickman, M. E., Vogt, D., Martin, J. A., Osei-Bonsu, P. E., ... & Elwy, A. R. (2014). Postdeployment resilience as a predictor of mental health in operation enduring freedom/operation iraqi freedom returnees. *American journal of preventive medicine*, 47(6), 754-761.
- El País (2021, 23 de marzo). *Las pernoctaciones hoteleras en España cayeron un 86% en febrero y acumulan un año de retrocesos*. Recuperado el 16 de abril de 2021 desde: <https://elpais.com/economia/2021-03-23/las-pernoctaciones-hoteleras-en-espana-cayeron-un-86-en-febrero.html>
- Elliott, T. R., Hsiao, Y. Y., Kimbrel, N. A., Meyer, E. C., DeBeer, B. B., Gulliver, S. B., ... & Morissette, S. B. (2015). Resilience, traumatic brain injury, depression, and posttraumatic stress among Iraq/Afghanistan war veterans. *Rehabilitation psychology*, 60(3), 263.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.
- Erdem, M., & Jiang, L. (2016). An overview of hotel revenue management research and emerging key patterns in the third millennium. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(3), 300-312.
- Europapress (2019, 23 de enero). *El turismo mundial aporta el 10,4% del PIB global y genera uno de 10 empleos*. Recuperado el 23 de octubre de 2020 desde:

<https://www.europapress.es/turismo/fitur/noticia-turismo-mundial-aporta-104-pib-global-genera-10-diez-empleos-20190123203000.html>

Europapress (2020, 3 de abril). *Los españoles viajaron menos pero gastaron más en 2019*. Recuperado el 16 de abril de 2021 desde: <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espanoles-viajaron-menos-gastaron-mas-2019-20200403110320.html>

Fawzy, A. (2010). Business travelers' accommodation selection: A comparative study of two international hotels in Cairo. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 11(2), 138-156.

Fernandes-Sampaio, C. (2016). *La orientación al mercado en la industria hotelera: Desarrollo de una nueva escala y efectos en el desempeño empresarial en un estudio crosscultural* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura). Recuperado el 23 de octubre de 2019 desde: <https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/6285>.

Fernandes-Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., & de Ascensão Gouveia Rodrigues, R. J. (2020). The relationship between market orientation, customer loyalty and business performance: A sample from the Western Europe hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 131–143.

Fernandes-Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., de Ascensão Gouveia Rodrigues, R. J. (2019). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 644–663.

Fernandez-Cavia, J., Marchiori, E., Haven-Tang, C., & Cantoni, L. (2017). Online communication in Spanish destination marketing organizations: The view of practitioners. *Journal of Vacation Marketing*, 23(3), 264-273.

Figini, P., Vici, L., & Viglia, G. (2020). A comparison of hotel ratings between verified and non-verified online review platforms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(2), 157-17.

- Fitchett, J. M., & Hoogendoorn, G. (2019). Exploring the climate sensitivity of tourists to South Africa through TripAdvisor reviews. *South African Geographical Journal*, 101(1), 91-109.
- Flecha Barrio, M. D., Talón Ballester, M. P., Figueroa Domecq, C., & Abad Romero, P. (2016). The role of OTAs in the distribution process of Spanish Hotel Chains. *ESIC Market. Economic & Business Journal*, 47(3).
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*, 18(1), 12-23.
- Foroudi, P., Tabaghdehi, S. A. H., & Marvi, R. (2020). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Frías-Jamilena, D. M., Polo-Peña, A. I., & Rodríguez-Molina, M. A. (2017). The effect of value-creation on consumer-based destination brand equity. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1011-1031.
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2011). An exploratory inquiry into destination risk perceptions and risk reduction strategies of first time vs. repeat visitors to a highly volatile destination. *Tourism Management*, 32(2), 266-276.
- Fullerton, D. J., Zhang, L. M., & Kleitman, S. (2021). An integrative process model of resilience in an academic context: Resilience resources, coping strategies, and positive adaptation. *Plos One*, 16(2).
- Fung, T. K., Namkoong, K., & Brossard, D. (2011). Media, social proximity, and risk: A comparative analysis of newspaper coverage of avian flu in Hong Kong and in the United States. *Journal of Health Communication*, 16(8), 889-907.
- Gallarza, M. G., Arteaga, F., & Gil-Saura, I. (2015). Managers' perceptions of delivered value in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(8), 857-893.

- Gallarza, M., Saura, I. G., & Moreno, F. A. (2014). El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España. *Papers de Turisme*, 49-50, 7-23.
- Gao, B., Li, X., Liu, S., & Fang, D. (2018). How power distance affects online hotel ratings: The positive moderating roles of hotel chain and reviewers' travel experience. *Tourism Management*, 65, 176-186.
- Garrido-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., Lockett, N., & King, S. (2018). The missing link: creating value with social media use in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 94-104.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., & Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 31(3), 313-343.
- Gavilán, D., Avello, M., & Martínez-Navarro, G. (2018). The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration. *Tourism Management*, 66, 53-61.
- Geetha, M., Singha, P., & Sinha, S. (2017). Relationship between customer sentiment and online customer ratings for hotels-An empirical analysis. *Tourism Management*, 61, 43-54.
- Gefen, D., Rigdon, E. E., & Straub, D. (2011). Editor's comments: an update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Mis Quarterly*, iii-xiv.
- Gerdt, S. O., Wagner, E., & Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management*, 74, 155-172.
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55.

- González, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2019). ICTs in hotel management: a research review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3583-3609.
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contri, G., & Serra-Cantalops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51-65.
- Good, V., Hughes, D. E., & LaBrecque, A. C. (2021). Understanding and motivating salesperson resilience. *Marketing Letters*, 32(1), 33-45.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Green, K. T., Beckham, J. C., Youssef, N., & Elbogen, E. B. (2014). Alcohol misuse and psychological resilience among US Iraq and Afghanistan era veterans. *Addictive behaviors*, 39(2), 406-413.
- Griffin, R. J., Dunwoody, S., & Neuwirth, K. (1999). Proposed model of the relationship of risk information seeking and processing to the development of preventive behaviors. *Environmental Research*, 80(2), S230-S245.
- Grüblbauer, J., & Haric, P. (2013). Social media monitoring tools as instruments of strategic issues management. En M. Friedrichsen and W. Mühl-Benninghaus (Eds). *Handbook of social media management* (pp. 671-687). Berlin, Alemania: Springer.
- Gu, B., & Ye, Q. (2014). First step in social media: Measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), 570-582.
- Gunasekar, S., & Sudhakar, S. (2019). Does hotel attributes impact customer satisfaction: A sentiment analysis of online reviews. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 180-195.
- Guo, B., & Zhou, S. (2016). Understanding the impact of prior reviews on subsequent reviews: The role of rating volume, variance and reviewer

- characteristics. *Electronic Commerce Research and Applications*, 20, 147-158.
- Gupta, V. K., Atav, G., & Dutta, D. K. (2019). Market orientation research: A qualitative synthesis and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 13(4), 649–670.
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Chi, O. H. (2020). COVID-19 Study 2 Report: Restaurant and Hotel Industry: Restaurant and hotel customers' sentiment analysis. *Would they come back? If they would, WHEN?* (Working paper). Carson College of Business, Washington State University.
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons.
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638–655.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. F., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Boston, Estados Unidos de América: Cengage International.
- Hajibaba, H., Boztuğ, Y., & Dolnicar, S. (2016). Preventing tourists from canceling in times of crises. *Annals of Tourism Research*, 60, 48-62.
- Hall, M. C., Prayag, G., Fieger, P., & Dyason, D. (2021). Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19, *Journal of Service Management*, 32(1), 113-128.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240.

- Han, H., Lee, S., & Hyun, S. S. (2020). Tourism and Altruistic Intention: Volunteer Tourism Development and Self-Interested Value. *Sustainability*, 12(5), 2152
- Han, H., Yu, J., & Hyun, S. S. (2020). Effects of nature-based solutions (NBS) on eco-friendly hotel guests' mental health perceptions, satisfaction, switching barriers, and revisit intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 592-611.
- Hardie, N. A., Kyanko, K., Busch, S., LoSasso, A. T., & Levin, R. A. (2011). Health literacy and health care spending and utilization in a consumer-driven health plan. *Journal of Health Communication*, 16(sup3), 308-321.
- Harker, R., Pidgeon, A. M., Klaassen, F., & King, S. (2016). Exploring resilience and mindfulness as preventative factors for psychological distress burnout and secondary traumatic stress among human service professionals. *Work*, 54(3), 631-637.
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2011). Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 503-529.
- Hartley, M. T. (2011). Examining the relationships between resilience, mental health, and academic persistence in undergraduate college students. *Journal of American College Health*, 59(7), 596-604.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- Hasan, M. K., Ismail, A. R., & Islam, M. F. (2017). Tourist risk perceptions and revisit intention: A critical review of literature. *Cogent Business & Management*, 4(1).
- Hashem, T. N. (2012). The impact of customer relationship management on customers' image for Jordanian five star hotels. *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(4), 716-725.

- Haugland, S. A., Myrtveit, I., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60(11), 1191-1197.
- Hendler, R., & Hendler, F. (2004). Revenue management in fabulous Las Vegas: Combining customer relationship management and revenue management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), 73–79.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. (2011). Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity: which aspects of the sponsorship matter most? *Sport Marketing Quarterly*, 20(1), 7.
- Henseler, J., Wilson, B., Götz, O., & Hautvast, C. (2007). Investigating the moderating role of fit on sports sponsorship and brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 34-42.
- Hinson, R. E., Abdul-Hamid, I. K., & Osabutey, E. L. (2017). Investigating market orientation and positioning in star-rated hotels in Ghana. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2629–2646.
- Hoang, P. (2007). The future of revenue management and pricing science. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(2), 151–153.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Horster, E., & Gottschalk, C. (2012). Computer-assisted webnography: A new approach to online reputation management in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), 229-238.

- Hosseini, S. A., & Besharat, M. A. (2010). Relation of resilience whit sport achievement and mental health in a sample of athletes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 633-638.
- Hosteltur (2017a). *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2017*. Recuperado el 20 de enero de 2018 desde: https://www.hosteltur.com/124082_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html
- Hosteltur (2017b). *Ranking Hosteltur de cadenas de menos de 1.000 habitaciones*. Recuperado el 20 de enero de 2018 desde: https://www.hosteltur.com/110097_ranking-hosteltur-de-cadenas-de-menos-de-1000-habitaciones.html
- Hosteltur (2019, 30 de agosto). *El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 desde: https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html
- Hosteltur (2020, 19 de agosto). *Las reservas de hotel en España caen un 14% en una semana*. Recuperado el 30 de agosto de 2020 desde: https://www.hosteltur.com/138686_las-reservas-de-hotel-en-espana-caen-un-14-en-una-semana.html
- Hosteltur (2021). *Los canales de reservas que más ingresos generaron en España en 2020*. Recuperado el 30 de abril de 2021 desde: https://www.hosteltur.com/142034_los-canales-de-reservas-que-mas-ingresos-generaron-en-espana-en-2020.html
- HotStats (2021). *Profit matters global hotel performance r10eview 2020*. Recuperado el 30 de mayo de 2021 desde: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/profit-matters-global-hotel-performance-review-2020>
- Hou, T., Zhang, T., Cai, W., Song, X., Chen, A., Deng, G., & Ni, C. (2020). Social support and mental health among health care workers during Coronavirus Disease 2019 outbreak: A moderated mediation model. *Plos One*, 15(5).

- Hovick, S. R. (2014). Understanding family health information seeking: A test of the theory of motivated information management. *Journal of health communication, 19*(1), 6-23.
- Hu, C., Han, Y., Jang, S., & Bai, B. (2005). E-relational characteristics on hospitality and tourism program web sites. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 29*(4), 508–522.
- Hu, X. S., & Yang, Y. (2020a). Determinants of consumers' choices in hotel online searches: A comparison of consideration and booking stages. *International Journal of Hospitality Management, 86*.
- Hu, X., & Yang, Y. (2020b). Do lower costs necessarily induce higher value ratings? An analysis of online hotel reviews. *Current Issues in Tourism, 1-17*.
- Huang Yin, C., Goh, E., & Law, R. (2019). Developing inter-organizational relationships with online travel agencies (OTAs) and the hotel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 36*(4), 428-442.
- Huang, L., Wang, Y., Liu, J., Ye, P., Chen, X., Xu, H., ... & Ning, G. (2020). Factors influencing anxiety of health care workers in the radiology department with high exposure risk to COVID-19. *Medical science monitor: International Medical Journal of Experimental and Clinical Research, 26*.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing, 33*(1), 27–41.
- Hwang, H., Malhotra, N. K., Kim, Y., Tomiuk, M. A., & Hong, S. (2010). A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. *Journal of Marketing research, 47*(4), 699-712.
- Hwang, H., Sarstedt, M., Cheah, J. H., & Ringle, C. M. (2020). A concept analysis of methodological research on composite-based structural equation modeling: bridging PLSPM and GSCA. *Behaviormetrika, 47*(1), 219-241.

- Hwang, Y., & Jeong, S. H. (2020). A Channel-Specific Analysis of the Risk Information Seeking and Processing (RISP) Model: The Role of Relevant Channel Beliefs and Perceived Information Gathering Capacity. *Science Communication*, 42(3), 279-312.
- Im, H. H., Kim, S. S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing destination brand equity dimensions from a consumer-based brand equity perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(4), 385-403.
- Instituto Nacional de Estadística, INE (2020). *Cuenta satélite del turismo de España. Año 2019*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 desde: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Instituto Nacional de Estadística, INE (2021). *Encuesta de Turismo de Residentes. ETR/ FAMILITUR*. Recuperado el 21 de mayo de 2021 desde: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Instituto Nacional de Estadística, INE (2021). *Encuesta de ocupación hotelera*. Recuperado el 18 de mayo de 2021 desde: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2941>
- Inversini, A. (2019). Reputation in travel and tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 310-313.
- Isaac, R. K. (2021). An Exploratory Study: The Impact of Terrorism on Risk Perceptions. An Analysis of the German Market Behaviours and Attitudes Towards Egypt. *Tourism Planning & Development*, 7(1), 63-91.
- Jackson, J., & Chang, K. C. (2004). Web assimilation and the market orientation-performance relationship. En *AMCIS 2004. Proceedings of the americas conference on information systems* (pp. 2663–2667). New York, Estados Unidos de América: AIS Electronic Library (AISeL).
- Jakic, A., Wagner, M. O., & Meyer, A. (2017). The impact of language style accommodation during social media interactions on brand trust. *Journal of Service Management*, 28(3), 418-441.

- Jallat, F., & Ancarani, F. (2008). Yield management, dynamic pricing and CRM in telecommunications. *Journal of Services Marketing*, 22(6), 465–478.
- Jang, K., & Baek, Y. M. (2019). When information from public health officials is untrustworthy: The use of online news, interpersonal networks, and social media during the MERS outbreak in South Korea. *Health communication*, 34(9), 991-998.
- Jasemi, E. (2019). An Investigation of the Relation between Customer Relationship Management (CRM) and Brand Equity: A Case Study of Ahmad Tea Company. *International Journal Series in Multidisciplinary Research (IJSMR)*, 1(6), 22-32.
- Javalgi, R. R. G., Martin, C. L., & Young, R. B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management: A framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 12–23.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: Lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 7 (1–2), 4–12.
- Jia, S. S. (2020). Motivation and satisfaction of Chinese and US tourists in restaurants: A cross-cultural text mining of online reviews. *Tourism Management*, 78.
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573.
- Jog, D. R., & Mekoth, N. (2017). Development of a Tourist Risk Perception (TRP) Scale. *International Journal of Tourism and Travel*, 10(1), 1-5.
- Jogaratham, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211–219.

- Johnson, B. B. (2005). Testing and expanding a model of cognitive processing of risk information. *Risk Analysis: An International Journal*, 25(3), 631-6.
- Jonas, A., & Mansfeld, Y. (2017). Exploring the interplay between the use of risk-related information, risk perception formation, and the stages of travel product consumption. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1470-1488.
- Josephi, S. H., Stierand, M. B., & Van Mourik, A. (2016). Hotel revenue management: Then, now and tomorrow. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 252-257.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Kahlor, L. (2010). PRISM: A planned risk information seeking model. *Health Communication*, 25(4), 345-356.
- Kamel, N. (2017). Managing Reputation Online: Engagement with Customer Generated Reviews (Egyptian Travel Agencies Perspective). *Tourism Research Institute*, 16(1), 117-134.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work-family interface, turnover and absence intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 132-143.
- Karl, M., & Schmude, J. (2017). Understanding the role of risk (perception) in destination choice: A literature review and synthesis. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(2), 138-155.
- Kazemian, S., Djajadikerta, H. G., Roni, S. M., Trireksani, T., & Mohd-Sanusi, Z. (2020). Accountability via social and financial performance of the hospitality sector: The role of market orientation. *Society and Business Review*, 1.17.
- Kazemian, S., Djajadikerta, H. G., Said, J., Roni, S. M., Trireksani, T., & Alam, M. M. (2021). Corporate governance, market orientation and performance of Iran's upscale hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Khampirat, B. (2020). The relationship between paternal education, self-esteem, resilience, future orientation, and career aspirations. *Plos One*, 15(12).
- Khan, A., & Husain, A. (2010). Social support as a moderator of positive psychological strengths and subjective well-being. *Psychological Reports*, 106(2), 534-538.
- Kim, J. M., Hwang, K., & Hyun, S. (2020). Understanding the dynamics of review posting and the management intervention effects on those dynamics. *International Journal of Hospitality Management*, 88.
- Kim, L. H., Qu, H., & Kim, D. J. (2009). A study of perceived risk and risk reduction of purchasing air-tickets online. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(3), 203-224.
- Kim, S. H., & Son, Y. J. (2017). Relationships between eHealth literacy and health behaviors in Korean adults. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 35(2), 84-90.
- Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171.
- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19.
- Kinman, G., & Grant, L. (2010). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *The British Journal of Social Work*, 41(2), 261-275.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.

- Kizildag, M., Altin, M., Ozdemir, O., & Demirer, I. (2017). What do we know about social media and firms' financial outcomes so far? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.
- Kock, F., Nørfelt, A., Josiassen, A., Assaf, A. G., & Tsionas, M. G. (2020). Understanding the COVID-19 tourist psyche: The Evolutionary Tourism Paradigm. *Annals of Tourism Research*, 85.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Koupriouchina, L., van der Rest, J. P., & Schwartz, Z. (2014). On revenue management and the use of occupancy forecasting error measures. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 104-114.
- Kumar, D. (2010). Customer appreciation of E-CRM based website services in banks. *SuGyaan*, 2(1), 5–22.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Kursan Milaković, I. (2021). Purchase experience during the COVID-19 pandemic and social cognitive theory: The relevance of consumer vulnerability, resilience, and adaptability for purchase satisfaction and repurchase. *International Journal of Consumer Studies*.
- Kwok, L., & Xie, K. L. (2016). Factors contributing to the helpfulness of online hotel reviews: does manager response play a role? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2156-2177.
- Kwok, L., Xie, K. L., & Richards, T. (2017). Thematic framework of online review research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 307-354.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.

- Law, R., Fong, D. K. C., Chan, I. C. C., & Fong, L. H. N. (2018). Systematic review of hospitality CRM research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1686-1704.
- Law, R., Leung, D., & Chan, I. C. C. (2020). Progression and development of information and communication technology research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 11-534.
- Lee, C. H., & Cranage, D. A. (2014). Toward understanding consumer processing of negative online word-of-mouth communication: the roles of opinion consensus and organizational response strategies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 330-360.
- Lee, C. K., Song, H. J., Bendle, L. J., Kim, M. J., & Han, H. (2012). The impact of non-pharmaceutical interventions for 2009 H1N1 influenza on travel intentions: A model of goal-directed behavior. *Tourism Management*, 33(1), 89-99.
- Lee, M., Cai, Y. M., DeFranco, A., & Lee, J. (2020a). Exploring influential factors affecting guest satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 137-153.
- Lee, M., Lee, S. A., & Koh, Y. (2019). Multisensory experience for enhancing hotel guest experience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4313-4337.
- Lee, S., & Ro, H. (2016). The impact of online reviews on attitude changes: the differential effects of review attributes and consumer knowledge. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 1-9.
- Lee, T., Lee, B. K., & Lee-Geiller, S. (2020b). The effects of information literacy on trust in government websites: Evidence from an online experiment. *International Journal of Information Management*, 52.
- Lee, Y. H., Richards, K. A. R., & Washburn, N. (2021). Mindfulness, resilience, emotional exhaustion, and turnover intention in secondary physical education teaching. *European Review of Applied Psychology*, 71(6).

- Lee-Kelley, L., Gilbert, D., & Mannicom, R. (2003). How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 239–248.
- Leon, R. D. (2019). Hotel's online reviews and ratings: a cross-cultural approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2054-2073.
- Lepp, A., Gibson, H., & Lane, C. (2011). Image and perceived risk: A study of Uganda and its official tourism website. *Tourism Management*, 32(3), 675-684.
- Levy, S. E., Duan, W., & Boo, S. (2013). An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, DC, lodging market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 49-63.
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2017). The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry. *Tourism Management*, 62, 42-53.
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2018). Tailoring management response to negative reviews: The effectiveness of accommodative versus defensive responses. *Computers in Human Behavior*, 84, 272-284.
- Li, F., Luo, S., Mu, W., Li, Y., Ye, L., Zheng, X., ... & Chen, X. (2021a). Effects of sources of social support and resilience on the mental health of different age groups during the COVID-19 pandemic. *BMC psychiatry*, 21(1), 1-14.
- Li, M. H. (2008). Helping college students cope: Identifying predictors of active coping in different stressful situations. *Journal of Psychiatry, Psychology and Mental Health*, 2(1), 1-15.
- Li, M. H., & Yang, Y. (2009). Determinants of problem solving, social support seeking, and avoidance: A path analytic model. *International Journal of Stress Management*, 16(3), 155.
- Li, X., Zhou, Y., & Xu, X. (2021b). Factors associated with the psychological well-being among front-line nurses exposed to COVID-2019 in China: A predictive study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 240-249.

- Liang, S., Schuckert, M., & Law, R. (2017). Multilevel analysis of the relationship between type of travel, online ratings, and management response: empirical evidence from international upscale hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 34*(2), 239-256.
- Liew, B. S. Y., Ramayah, T., & Yeap, J. A. (2015). Market orientation, customer relationship management (CRM) implementation intensity, and CRM performance: A structural model. En H. R. Kaufmann (Ed.). *Handbook of research on managing and influencing consumer behavior* (pp. 149–172). Hershey, Estados Unidos de América: IGI Global.
- Lim, S., Zegarra-Saldaña, A., & Zegarra-Saldaña, P. E. (2011). Do market oriented firms adopt Web 2.0 technologies? An empirical study in hospitality firms. *The International Entrepreneurship and Management Journal, 7*(4), 465–477.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management, 29*(3), 458-468.
- Liu, B., Kim, H., & Pennington-Gray, L. (2015a). Responding to the bed bug crisis in social media. *International Journal of Hospitality Management, 47*, 76-84.
- Liu, B., Pennington-Gray, L., & Krieger, J. (2016a). Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry? *Tourism Management, 55*, 310-321.
- Liu, B., Pennington-Gray, L., & Schroeder, A. (2013a). Images of safe tourism destinations in the United States held by African Americans. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 11*(3), 105-121.
- Liu, B., Schroeder, A., Pennington-Gray, L., & Farajat, S. A. (2016b). Source market perceptions: How risky is Jordan to travel to?. *Journal of Destination Marketing & Management, 5*(4), 294-304.
- Liu, C. H. S., & Chou, S. F. (2016). Tourism strategy development and facilitation of integrative processes among brand equity, marketing and motivation. *Tourism Management, 54*, 298-308.

- Liu, M. T., Wong, I. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017a). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, *81*, 192-202.
- Liu, S., Law, R., Rong, J., Li, G., & Hall, J. (2013b). Analyzing changes in hotel customers' expectations by trip mode. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 359-371.
- Liu, W., & Ji, R. (2019). Do Hotel Responses Matter?: A Comprehensive Perspective on Investigating Online Reviews. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, *32*(3), 1-20.
- Liu, X., Schuckert, M., & Law, R. (2015b). Can response management benefit hotels? Evidence from Hong Kong hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *32*(8), 1069-1080.
- Liu, Y., Teichert, T., Rossi, M., Li, H., & Hu, F. (2017b). Big data for big insights: Investigating language-specific drivers of hotel satisfaction with 412,784 user-generated reviews. *Tourism Management*, *59*, 554-563.
- Liu-Lastres, B., Mirehie, M., & Cecil, A. (2021). Are female business travelers willing to travel during COVID-19? An exploratory study. *Journal of Vacation Marketing*, 1-15.
- Liu-Lastres, B., Schroeder, A., & Pennington-Gray, L. (2019). Cruise line customers' responses to risk and crisis communication messages: An application of the risk perception attitude framework. *Journal of travel research*, *58*(5), 849-865.
- Lo, A. S., Cheung, C., & Law, R. (2011). Hong Kong residents' adoption of risk reduction strategies in leisure travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *28*(3), 240-260.
- Lo, A. S., Stalcup, L. D., & Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(2), 139-159.

- Losada, N., Alén, E., Nicolau, J. L., & Domínguez, T. (2017). Senior tourists' accommodation choices. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 24-34.
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., García-Albuerne, Y., & Martín-García, J. (2020). Symptoms of posttraumatic stress, anxiety, depression, levels of resilience and burnout in spanish health personnel during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5514.
- Luengo G. (2016). *La marca y otros recursos intangibles (Identidad, Imagen, Reputación, Responsabilidad social) en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura). Recuperado el 30 de noviembre de 2020 desde: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=47992>
- Lui, T. W., Bartosiak, M., Piccoli, G., & Sadhya, V. (2018). Online review response strategy and its effects on competitive performance. *Tourism Management*, 67, 180-190.
- Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & da Rosa, F. S. (2020). Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(4), 615-634.
- Luque, T. (2017). *Investigación de marketing 3.0*. Madrid, España: Pirámide.
- Lussier, B., & Hartmann, N. N. (2017). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 62, 160-170.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47(4), 491-500.
- Malik, O. F., Shahzad, A., & Raziq, M. M. (2020). Work engagement in the face of terrorism: The moderating role of trait resilience. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 29(4), 461-478.
- Manes, E., & Tchetchik, A. (2018). The role of electronic word of mouth in reducing information asymmetry: An empirical investigation of online hotel booking. *Journal of Business Research*, 85, 185-196.
- Manning, L. K., Carr, D. C., & Kail, B. L. (2016). Do higher levels of resilience buffer the deleterious impact of chronic illness on disability in later life? *The Gerontologist*, 56(3), 514-524.
- Marchioria, E., Cantoni, L., & Fesenmaier, D. R. (2013). What did they say about us? Message Cues and Destination Reputation in SocialMedia. En L. Cantoni and Z. Xiang (Eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (pp. 170-182). Berlin, Alemania: Springer.
- Mariani, M. M., Borghi, M., & Kazakov, S. (2019). The role of language in the online evaluation of hospitality service encounters: An empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 50-58.
- Mariani, M., & Predvoditeleva, M. (2019). How do online reviewers' cultural traits and perceived experience influence hotel online ratings? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 4543-4573
- Mariani, M., Di Fatta, G., & Di Felice, M. (2018). Understanding customer satisfaction with services by leveraging big data: the role of services attributes and consumers' cultural background. *IEEE Access*, 7, 8195-8208.

- Marine-Roig, E., & Clave, S. A. (2015). A method for analysing large-scale UGC data for tourism: Application to the case of Catalonia. En I. Tussyadiah and A. Inversini (Eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 3-16). Cham, Suiza: Springer.
- Martelo-Landroguez, S., Barroso-Castro, C., & Cepeda, G. (2015). The cycle of customer value: a model integrating customer and firm perspectives. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 467-481.
- Martín-Azami, D., & Ramos-Real, F. J. (2019). The importance of perceived risk in destination image and its effects on behavioral intention. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(5), 915-928.
- Martínez-García, P., Herrero-Crespo, A., & Gómez-López, R. (2018). Customer responses to environmentally certified hotels: The moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1160-1177.
- Martin-Fuentes, E., & Mellinas, J. P. (2018). Hotels that most rely on Booking. com—online travel agencies (OTAs) and hotel distribution channels. *Tourism Review*, 73(4), 465-479.
- Martín-Fuentes, E., Mateu, C., & Fernandez, C. (2018). Are users' ratings on TripAdvisor similar to hotel categories in Europe? *Cuadernos de Turismo*, (42), 305-316.
- Martin-Fuentes, E., Mateu, C., & Fernandez, C. (2020). The more the merrier? Number of reviews versus score on TripAdvisor and Booking. com. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(1), 1-14.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, A., Tarhini, A. y Obeidat, B.Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Masiero, L., & Nicolau, J. L. (2016). Choice behaviour in online hotel booking. *Tourism Economics*, 22(3), 671-678.

- Mastorakis, G., Trihas, N., Perakakis, E., & Kopanakis, I. (2015). E-CRM in tourism exploiting emerging information and communication technologies. *Anatolia*, 26(1), 32–44.
- Mate, M. J., Trupp, A., & Pratt, S. (2019). Managing negative online accommodation reviews: evidence from the Cook Islands. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 627-644.
- Matiza, T. (2020). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*, 1-10.
- Mauri, A. G., & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99-107.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140–152.
- Meggs, J., Golby, J., Mallett, C., Gucciardi, D., & Polman, R. (2016). The cortisol awakening response and resilience in elite swimmers. *International Journal of Sports Medicine*, 37(02), 169-174.
- Mehraliyev, F., Kirilenko, A. P., & Choi, Y. (2020). From measurement scale to sentiment scale: Examining the effect of sensory experiences on online review rating behavior. *Tourism Management*, 79.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53, 30-37.

- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & González López-Valcárcel, B. (2013). Online customer reviews of hotels: As participation increases, better evaluation is obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 274-283.
- Mellinas, J. P. (2020). How Languages Influence Online Ratings in the Most Iconic Tourist Spots. *E-review of Tourism Research*, 17(4).
- Mellinas, J. P., & Martin-Fuentes, E. (2021). Effects of Booking. com's new scoring system. *Tourism Management*, 85.
- Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S. M., & Bernal-García, J. J. (2016). Effects of the Booking. com scoring system. *Tourism Management*, 57, 80-83.
- Mellinas, J. P., Martínez María-Dolores, S. M., & Bernal-García, J. J. (2015). Factores que influyen en las puntuaciones de los hoteles. *Anuario de Jóvenes Investigadores*, (8), 60-62.
- Melo, A. J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, P. A. (2017). Service quality perceptions, online visibility, and business performance in rural lodging establishments. *Journal of Travel Research*, 56(2), 250-262
- Merchant, R. M., & Lurie, N. (2020). Social media and emergency preparedness in response to novel coronavirus. *Jama*, 323(20), 2011-2012.
- Metters, R., Queenan, C., Ferguson, M., Harrison, L., Higbie, J., Ward, S., & Duggasani, A. (2008). The “killer application” of revenue management: Harrah’s Cherokee Casino & Hotel. *Interfaces*, 38(3), 161–175.
- Mihalic, T., & Buhalis, D. (2013). ICT as a new competitive advantage factor-case of small transitional hotel sector. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 15(1), 33-56.
- Milla, S., & Shoemaker, S. (2008). Three decades of revenue management: What’s next? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7(1), 110–114.
- Min, H., Lim, Y., & Magnini, V. P. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing, and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231.

- Min, S., Song, S., & Keebler, J. S. (2002). An Internet-mediated market orientation (IMO): Building a theory. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(2), 1–11.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel assessment through social media: The case of TripAdvisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 15-24.
- Moro, S., Esmerado, J., Ramos, P., & Alturas, B. (2019a). Evaluating a guest satisfaction model through data mining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(4), 1523-1538.
- Moro, S., Ramos, P., Esmerado, J., & Jalali, S. M. J. (2019b). Can we trace back hotel online reviews' characteristics using gamification features? *International Journal of Information Management*, 44, 88-95.
- Moro, S., Rita, P., & Coelho, J. (2017). Stripping customers' feedback on hotels through data mining: The case of Las Vegas Strip. *Tourism Management Perspectives*, 23, 41-52.
- Mosheva, M., Hertz-Palmor, N., Dorman Ilan, S., Matalon, N., Pessach, I. M., Afek, A., ... & Gothelf, D. (2020). Anxiety, pandemic-related stress and resilience among physicians during the COVID-19 pandemic. *Depression and Anxiety*, 37(10), 965-971.
- Napierała, T., Leśniewska-Napierała, K., & Burski, R. (2020). Impact of Geographic Distribution of COVID-19 Cases on Hotels' Performances: Case of Polish Cities. *Sustainability*, 12(11).
- Narangajavana, Y., Callarisa-Fiol, L.J., Moliner-Tena, M. Á., Rodríguez-Artola, R. M., & Sánchez-García, J. (2017). The influence of social media in creating expectations. An empirical study for a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 65, 60-70.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management, 21* (5), 334–347.
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008a). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management, 27*(2), 204-213.
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008b). Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing, 42*(3/4), 477-501.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management, 40*(3), 336-345.
- Naumov, N., Varadzhakova, D., & Naydenov, A. (2021). Sanitation and hygiene as factors for choosing a place to stay: perceptions of the Bulgarian tourists. *Anatolia, 32*(1), 144-147.
- Neuburger, L., & Egger, R. (2021). Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: a case study of the DACH region. *Current Issues in Tourism, 24*(7), 1003-1016.
- Nezhad, M. A. S., & Besharat, M. A. (2010). Relations of resilience and hardiness with sport achievement and mental health in a sample of athletes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5*, 757-763.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management, 38*(1), 45-59.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Chen, J. (2015). Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management, 51*, 11–25.

- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: a review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, P. A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, 115-123.
- Nieto-García, M., Muñoz-Gallego, P. A., & González-Benito, Ó. (2017). Tourists' willingness to pay for an accommodation: The effect of eWOM and internal reference price. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 67-77.
- Nieto-Garcia, M., Resce, G., Ishizaka, A., Occhiocupo, N., & Viglia, G. (2019). The dimensions of hotel customer ratings that boost RevPAR. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 583-592.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18 (1), 72–83.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Niu, R. H., & Fan, Y. (2018). An exploratory study of online review management in hospitality services. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(1), 79-98.
- Noone, B. M., & McGuire, K. A. (2013). Pricing in a social world: The influence of non-price information on hotel choice. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(5), 385-401.
- Noone, B. M., & McGuire, K. A. (2014). Effects of price and user-generated content on consumers' prepurchase evaluations of variably priced services. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(4), 562-581.
- Noone, B. M., Enz, C. A. and Glassmire, J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective. *Cornell Hospitality Report*, 17(8), 3-15.

- Noone, B. M., Enz, C. A., & Canina, L. (2019). The uniqueness of revenue management approaches in nontraditional settings: The case of the golf industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(5), 633-655.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7–21.
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlfs, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 293-305.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
- O'Cass, A., & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1074-1084.
- O'Cass, A., & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, 51, 186-200.
- O'connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754-772.
- Ogińska-Bulik, N., & Kobylarczyk, M. (2015). Relation between resiliency and post-traumatic growth in a group of paramedics: the mediating role of coping strategies. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(4), 707-19.
- Öğüt, H., & Onur Taş, B. K. (2012). The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), 197-214.

- Oh, S. H., Lee, S. Y., & Han, C. (2021). The effects of social media use on preventive behaviors during infectious disease outbreaks: The mediating role of self-relevant emotions and public risk perception. *Health Communication, 36*(8), 972-981.
- Oh, S. H., Paek, H. J., & Hove, T. (2015). Cognitive and emotional dimensions of perceived risk characteristics, genre-specific media effects, and risk perceptions: the case of H1N1 influenza in South Korea. *Asian Journal of Communication, 25*(1), 14-32.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability, 13*(5).
- Olson, E. D., & Ro, H. (2020). Company Response to Negative Online Reviews: The Effects of Procedural Justice, Interactional Justice, and Social Presence. *Cornell Hospitality Quarterly, 61*(3), 312-331.
- Ormond, D., Warkentin, M., Johnston, A. C., & Thompson, S. C. (2016). Perceived deception: Evaluating source credibility and self-efficacy. *Journal of Information Privacy and Security, 12*(4), 197-217.
- Ortega, B. (2016). Revenue management systems and hotel performance in the economic downturn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(4), 658–680.
- Otoo, F. E., & Kim, S. (2018). Is there stability underneath health risk resilience in Hong Kong inbound tourism? *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 23*(4), 344-358.
- Padilla-Meléndez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current issues in tourism, 17*(5), 387-396.
- Paek, H. J., Oh, S. H., & Hove, T. (2016). How fear-arousing news messages affect risk perceptions and intention to talk about risk. *Health communication, 31*(9), 1051-1062.

- Palacios-Marques, D., Zegarra-Saldaña, A., & Vila, J. E. (2013). What are the relationships among Web 2.0, market orientation and innovativeness? *Kybernetes*, 42 (5), 754–765.
- Pantelidis, I. S. (2010). Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 483-491.
- Pappas, N., & Glyptou, K. (2020). Accommodation decision-making during the COVID-19 pandemic: Complexity insights from Greece. *International Journal of Hospitality Management*, 93.
- Paranage, C. B., & Kennedy, F. B. (2020). Market Orientation on Tourism Service Performance: The Mediating Role of E-Marketing. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 20(4), 33-43.
- Park, K., Ha, J., & Park, J. Y. (2017). An experimental investigation on the determinants of online hotel booking intention. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 627-643.
- Park, S. Y., & Allen, J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64-73.
- Park, S., Yang, Y., & Wang, M. (2019). Travel distance and hotel service satisfaction: An inverted U-shaped relationship. *International journal of hospitality management*, 76, 261-270.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., Walsh, A. J., & Loakes, J. L. (2015). Trait resilience fosters adaptive coping when control opportunities are high: Implications for the motivating potential of active work. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 583-604.
- Patwardhan, V., Ribeiro, M. A., Payini, V., Woosnam, K. M., Mallya, J., & Gopalakrishnan, P. (2020). Visitors' place attachment and destination loyalty: Examining the roles of emotional solidarity and perceived safety. *Journal of Travel Research*, 59(1), 3-21.

- Pérez-Aranda, J., Arán, M. V., & Molinillo, S. (2018a). A proposal for measuring hotels' managerial responses to User-Generated-Content Reviews. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 7-16.
- Pérez-Aranda, J., Guerreiro, M. M., & da Costa Mendes, J. (2018b). Predictors of positive reviews on hotels: hoteliers' perception. *Online Information Review*, 42(2), 146-160.
- Pérez-Aranda, J., Vallespín, M., & Molinillo, S. (2019). Hotels' online reputation management: benefits perceived by managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 615-632.
- Pérez-López, M. C., González-López, M. J., & Rodríguez-Ariza, L. (2016). Competencies for entrepreneurship as a career option in a challenging employment environment. *Career Development International*, 21(3), 214-229.
- Perna, L., Mielck, A., Lacruz, M. E., Emeny, R. T., Holle, R., Breifelder, A., & Ladwig, K. H. (2012). Socioeconomic position, resilience, and health behaviour among elderly people. *International Journal of Public Health*, 57(2), 341-349.
- Phillips, P., Antonio, N., de Almeida, A., & Nunes, L. (2020). The influence of geographic and psychic distance on online hotel ratings. *Journal of Travel Research*, 59(4), 722-741.
- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2017). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 235-249.
- Phillips, P., Zigan, K., Santos-Silva, M. M., & Schegg, R. (2015). The interactive effects of online reviews on the determinants of Swiss hotel performance: A neural network analysis. *Tourism Management*, 50, 130-141.
- Piehler, R., Schade, M., Hanisch, I., & Burmann, C. (2019). Reacting to negative online customer reviews Effects of accommodative management responses on potential customers. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(4), 401-414.

- Pietrzak, R. H., Johnson, D. C., Goldstein, M. B., Malley, J. C., Rivers, A. J., Morgan, C. A., & Southwick, S. M. (2010). Psychosocial buffers of traumatic stress, depressive symptoms, and psychosocial difficulties in veterans of Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom: the role of resilience, unit support, and postdeployment social support. *Journal of Affective Disorders, 120*(1-3), 188-192.
- Pollák, F., Dorčák, P., Račeta, N., & Svetozarovová, N. (2016). Sustainable e-marketing of selected tourism subjects from the Mediterranean through active online reputation management. En A. Leon-Garcia, R. Lenort, D. Holman, D. Staš, V. Krutilova, P. Wicher, D. Cagáňová, D. Špirková, J. Golej and K. Nguyen (Eds). *Smart City 360°* (pp. 692-703). Cham, Suiza: Springer.
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Rodríguez-Molina, M. Á. (2011). Impact of market orientation and ICT on the performance of rural smaller service enterprises. *Journal of Small Business Management, 49*(3), 331-360.
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Rodríguez-Molina, M. Á. (2016). The effect of customer orientation on smaller sized service firms and on the Market: A multilevel application embracing firms and customers. *Journal of Small Business Management, 54*(2), 566-581.
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Rodríguez-Molina, M.Á. (2013). Market orientation as a strategy for the rural tourism sector: Its effect on tourist behavior and the performance of enterprises. *Journal of Travel Research, 52*(2), 225–239.
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Castañeda-García, J. A. (2015). Market orientation and business results among small-scale service firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 28*(1), 135-166.
- Polo-Peña, A.I. (2010). *La orientación al mercado en el sector de turismo rural: efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado* (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperado el 16 de mayo de 2021 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63884>

- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233.
- Presutti, M., Savioli, M., & Odorici, V. (2020). Strategic orientation of hotels: Evidence from a contingent approach. *Tourism Economics*, 26(7), 1212–1230.
- Proserpio, D., & Zervas, G. (2017). Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. *Marketing Science*, 36(5), 645-665.
- Qi, M., Li, X., Zhu, E., & Shi, Y. (2017). Evaluation of perceived indoor environmental quality of five-star hotels in China: An application of online review analysis. *Building and Environment*, 111, 1-9.
- Qu, R. (2009). The impact of market orientation and corporate social responsibility on firm performance. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 21(4), 1355–5855.
- Qu, R. (2014). Market orientation and organizational performance linkage in Chinese hotels: The mediating roles of corporate social responsibility and customer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1399–1416.
- Quintal, V. A., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2010). Risk, uncertainty and the theory of planned behavior: A tourism example. *Tourism management*, 31(6), 797-805.
- Racherla, P., & Hu, C. (2008). eCRM system adoption by hospitality organizations: A technology-organization-environment (TOE) framework. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 17(1–2), 30–58.
- Radder, L., Han, X., & Theron, E. (2016). Value perceptions of private game reserve visitors and managers: an exploratory study. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(1), 75-89.
- Radojevic, T., Stanistic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21.

- Radojevic, T., Stanistic, N., & Stanic, N. (2017). Inside the rating scores: a multilevel analysis of the factors influencing customer satisfaction in the hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(2), 134-164.
- Radojevic, T., Stanistic, N., Stanic, N., & Davidson, R. (2018). The effects of traveling for business on customer satisfaction with hotel services. *Tourism Management*, 67, 326-341.
- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2017). How small hotels can drive value their way in infomediation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor'. *Information & Management*, 54(6), 745-756.
- Rahimi, R. (2017). Organizational culture and customer relationship management: A simple linear regression analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26 (4), 443–449.
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction: The case of a budget hotel chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40–51.
- Rahimi, R., Köseoglu, M. A., Ersoy, A. B., & Okumus, F. (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, 72(2), 209-220.
- Rajaguru, R., & Hassanli, N. (2018). The role of trip purpose and hotel star rating on guests' satisfaction and WOM. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2268-2286.
- Razaghpour, A., Rafiei, H., Taqavi, F., & Hashemi, S. M. (2021). Resilience and its relationship with spiritual wellbeing among patients with heart failure. *British Journal of Cardiac Nursing*, 16(2), 1-8.
- Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2005). Travel anxiety and intentions to travel internationally: Implications of travel risk perception. *Journal of travel research*, 43(3), 212-225.
- Renko, M., Bullough, A., & Saeed, S. (2021). How do resilience and self-efficacy relate to entrepreneurial intentions in countries with varying degrees of

- fragility? A six-country study. *International Small Business Journal*, 39(2), 130-156.
- Rew, D., & Cha, W. (2020). The effects of resilience and familiarity on the relationship between CSR and consumer attitudes. *Social Responsibility Journal*, 1-17.
- Rew, D., & Minor, M. (2018). Consumer resilience and consumer attitude towards traumatic events. *Journal of Customer Behaviour*, 17(4), 319-334.
- Ribes-Noguera, P., Canós-Darós, L., & Santandreu-Mascarell, C. (2020). *Consecuencias del estado de alarma por crisis sanitaria de COVID-19 en el sector turístico español* (Working paper). Universitat Politècnica de València.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 307-321.
- Richardson, G. E., Neiger, B. L., Jensen, S., & Kumpfer, K. L. (1990). The resiliency model. *Health education*, 21(6), 33-39.
- Riehm, K. E., Brenneke, S. G., Adams, L. B., Gilan, D., Lieb, K., Kunzler, A. M., ... & Thrul, J. (2021). Association between psychological resilience and changes in mental distress during the COVID-19 pandemic. *Journal of affective disorders*, 282, 381-385.
- Rittichainuwat, B., Laws, E., Maunchontham, R., Rattanaphinanchai, S., Muttamara, S., Mouton, K., ... & Suksai, C. (2020). Resilience to crises of Thai MICE stakeholders: A longitudinal study of the destination image of Thailand as a MICE destination. *Tourism management perspectives*, 35.
- Rodríguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R. M. (2014). CRM/social media technology: Impact on customer orientation process and organizational sales performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 8(1), 85-97.
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2018a). A methodology for a comparative analysis of the lodging offer of tourism destinations based on online customer reviews. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 147-160.

- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2018b). Determining the reliability and validity of online reputation databases for lodging: Booking. com, TripAdvisor, and HolidayCheck. *Journal of Vacation Marketing*, 24(3), 261-274.
- Rodríguez-Díaz, M., Espino-Rodríguez, T. F. & Rodríguez-Díaz, R. (2015). A model of market positioning based on value creation and service quality in the lodging industry: An empirical application of online customer reviews. *Tourism Economics*, 21(6), 1273-1294.
- Rodríguez-Díaz, M., Rodríguez-Díaz, R., & Espino-Rodríguez, T. F. (2018). Analysis of the online reputation based on customer ratings of lodgings in tourism destinations. *Administrative Sciences*, 8(3), 51.
- Rodríguez-Díaz, M., Rodríguez-Voltes, C. I., & Rodríguez-Voltes, A. C. (2019). Determining the relationships between price and online reputation in lodgings. *Administrative Sciences*, 9(3), 53.
- Roehl, W. S., & Fesenmaier, D. R. (1992). Risk perceptions and pleasure travel: An exploratory analysis. *Journal of Travel Research*, 30(4), 17-26.
- Roozen, I., & Raedts, M. (2018). The effects of online customer reviews and managerial responses on travelers' decision-making processes. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 973-996.
- Rosa, R. D. L. D., Simões-Neto, J. P., Santos, R. L., Torres, B., Baptista, M. A. T., Kimura, N. R. S., & Dourado, M. C. N. (2020). Caregivers' resilience in mild and moderate Alzheimer's disease. *Aging & Mental Health*, 24(2), 250-258.
- Rosman, R., & Stuhura, K. (2013). The implications of social media on customer relationship management and the hospitality industry. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(3), 18–26.
- Rudzinski, K., McDonough, P., Gartner, R., & Strike, C. (2017). Is there room for resilience? A scoping review and critique of substance use literature and its utilization of the concept of resilience. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*, 12(1), 1-35.

- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
- Rushton, C. H., Batcheller, J., Schroeder, K., & Donohue, P. (2015). Burnout and resilience among nurses practicing in high-intensity settings. *American Journal of Critical Care*, 24(5), 412-420.
- Russell, D. W., Russell, C. A., Chen, H. Y., Cacioppo, S., & Cacioppo, J. T. (2021). To what extent is psychological resilience protective or ameliorative: Exploring the effects of deployment on the mental health of combat medics. *Psychological Services*, 18(1), 51-53.
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3-27.
- Ryu, Y., & Kim, S. (2015). Testing the heuristic/systematic information-processing model (HSM) on the perception of risk after the Fukushima nuclear accidents. *Journal of Risk Research*, 18(7), 840-859.
- Saleem, M., Dastgeer, S., Durrani, A. K., Saad, A. A., Manzoor, Z., & Hussain, H. N. (2020). Self-control Mediates the Relationship between Psychosocial Strengths and Perceived Severity of COVID-19 among Frontline Healthcare Professionals of Pakistan: A Single Center Experience. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 36(COVID19-S4).
- Salisu, I., & Hashim, N. (2017). A critical review of scales used in resilience research. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(4), 23-33.
- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355–376.
- Sano, K., & Sano, H. (2019). The effect of different crisis communication channels. *Annals of Tourism Research*, 79.
- Satici, S. A., Kayis, A. R., Satici, B., Griffiths, M. D., & Can, G. (2020). Resilience, Hope, and Subjective Happiness Among the Turkish Population: Fear of

- COVID-19 as a Mediator. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-16.
- Schmallegger, D., & Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), 99-110.
- Schuckert, M., Liang, S., Law, R., & Sun, W. (2019). How do domestic and international high-end hotel brands receive and manage customer feedback? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 528-537.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Londres, Reino Unido: Taylor & Francis Group.
- Scoloveno, R. (2015). A theoretical model of health-related outcomes of resilience in middle adolescents. *Western journal of nursing research*, 37(3), 342-359.
- Seabra, C., Dolnicar, S., Abrantes, J. L., & Kastenholz, E. (2013). Heterogeneity in risk and safety perceptions of international tourists. *Tourism Management*, 36, 502-510.
- Secades, X. G., Molinero, O., Salguero, A., Barquín, R. R., de la Vega, R., & Márquez, S. (2016). Relationship between resilience and coping strategies in competitive sport. *Perceptual and Motor Skills*, 122(1), 336-349.
- Selmi, N., & Chaney, D. (2018). A measure of revenue management orientation and its mediating role in the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 89, 99-109.
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. (2020). The impacts of social and economic crises on tourist behaviour and expenditure: an evolutionary approach. *Current Issues in Tourism*, 23(6), 740-755.
- Seow, A. N., Choong, Y. O., Moorthy, K., & Chan, L. M. (2017). Intention to visit Malaysia for medical tourism using the antecedents of Theory of Planned Behaviour: A predictive model. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 383-393

- Šerić, M., & Gil-Saura, I. (2019). Understanding brand equity in hotel firms. What is the role of brand loyalty and satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3526-2546.
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Mollá-Descals, A. (2016). Can advanced technology affect customer-based brand equity in service firms? An empirical study in upscale hotels. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 2-27.
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144-156.
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is 'market oriented'?* *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Sheerazi, S., & Kamran, F. (2020). Resilience and Posttraumatic Growth in Renal Transplant Recipients. *Journal of Behavioural Sciences*, 30(1), 77.
- Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., Wang, X., & Khan, Z. (2019). Managerial Responses to Online Reviews: A Text Analytics Approach. *British Journal of Management*, 30(2), 315-327.
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91.
- Shin, H., Perdue, R. R., & Pandelaere, M. (2019). Managing Customer Reviews for Value Co-creation: An Empowerment Theory Perspective. *Journal of Travel Research*, 59(5), 792-810.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748.

- Shirazi, M. S. (2017). Study the role of electronic marketing on business performance with emphasis on the role of market orientation. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 357–365.
- Shoham, A., Rose, G.M. and Kropp, F. (2005), Market orientation and performance: a metaanalysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4/5), 435-454.
- Shriedeh, F., & Ghani, N. H. (2017). Impact of customer relationship management on brand equity: Medical tourist perspective. *Research Journal of Business Management*, 11(1), 28-38.
- Sigala, M. (2015). From demand elasticity to market plasticity: A market approach for developing revenue management strategies in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(7), 812-834.
- Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2698–2726.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Heung, V. C., & Yim, F. H. (2005a). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005b). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Sirakaya, E., Sheppard, A. G., & McLellan, R. W. (1997). Assessment of the relationship between perceived safety at a vacation site and destination choice decisions: extending the behavioral decision-making model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), 1-10.

- Smironva, E., Kiatkawsin, K., Lee, S. K., Kim, J., & Lee, C. H. (2020). Self-selection and non-response biases in customers' hotel ratings—a comparison of online and offline ratings. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 191-1204.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194-200
- Soler, I. P., & Gémar, G. (2017). Brand equity research using online customer ratings of Spanish hotels. *International Journal of Tourism Research*, 19(2), 191-202.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.
- Song, H., Zhang, M., Wang, Y., Yang, L., Wang, Y., & Li, Y. (2021). The impact of resilience on anxiety and depression among grass-roots civil servants in China. *BMC Public Health*, 21(1), 1-10.
- Song, L., Wang, Y., Li, Z., Yang, Y., & Li, H. (2020). Mental Health and Work Attitudes among People Resuming Work during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14).
- Sönmez, S. F., & Graefe, A. R. (1998a). Determining future travel behavior from past travel experience and perceptions of risk and safety. *Journal of travel research*, 37(2), 171-177.
- Sönmez, S. F., & Graefe, A. R. (1998b). Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 112-144.
- Sota, S., Chaudhry, H., & Srivastava, M. K. (2020). Customer relationship management research in hospitality industry: a review and classification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 39-64.
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism management*, 32(6), 1310-1323.

- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
- Spoerr, D. (2021). Factor Analysis of Hotel Selection Attributes and Their Significance for Different Groups of German Leisure Travelers. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(3), 312-335.
- Statista (2020a). *COVID-19: impacto en el sector hotelero en España en 2020*. Recuperado el 23 de octubre de 2020 desde: <https://es.statista.com/estadisticas/1121336/covid-19-impacto-en-el-sector-hotelero-en-espana/>
- Statista (2020b). *Monthly average daily rate of the hotel industry worldwide from 2018 to 2020, by region*. Recuperado el 23 de octubre de 2020 desde: <https://www.statista.com/statistics/206840/average-daily-rate-of-hotels-by-region/>
- Statista (2020c). *Monthly hotel occupancy rates worldwide from 2018 to 2020, by region*. Recuperado el 23 de octubre de 2020 desde: <https://www.statista.com/statistics/206825/hotel-occupancy-rate-by-region/>
- Statista (2020d). *Monthly hotel revenue per available room worldwide from 2018 to 2020, by region*. Recuperado el 23 de octubre de 2020 desde: <https://www.statista.com/statistics/206844/hotel-revpar-by-region-worldwide/>
- Statista (2021). *Evolución de la media anual de establecimientos hoteleros en España de 2008 a 2020*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 desde: <https://es.statista.com/estadisticas/489035/establecimientos-hoteleros-abiertos-en-espana/>
- STR (2021). *COVID-19: Hotel industry impact and recovery*. Recuperado el 30 de mayo de 2021 desde: <https://str.com/data-insights-blog/coronavirus-hotel-industry-data-news>
- Stenger, T. (2014). Social media and online reputation management as practice: first steps towards social CRM? *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 10(4), 49-64.

- Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722-732.
- Sulphey, M. M. (2020). A study on the effect of long-term orientation and risk propensity on resilience. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(11/12), 1585-1610.
- Surachartkumtonkun, J. N., Grace, D., & Ross, M. (2021). Unfair customer reviews: Third-party perceptions and managerial responses. *Journal of Business Research*, 132, 631-640.
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114.
- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2020). Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 88.
- Tansey, T. N., Bezyak, J., Kaya, C., Ditchman, N., & Catalano, D. (2017). Resilience and quality of life: An investigation of Kumpfer's resilience model with persons with spinal cord injuries. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 60(3), 163-174.
- Tasci, A. D., & Boylu, Y. (2010). Cultural comparison of tourists' safety perception in relation to trip satisfaction. *International Journal of Tourism Research*, 12(2), 179-192.
- ter Huurne, E. F., Griffin, R. J., & Gutteling, J. M. (2009). Risk information seeking among US and Dutch residents: An application of the model of risk information seeking and processing. *Science Communication*, 31(2), 215-237.
- The New York Times (2020, 15 abril). *How will Covid-19 affect future travel behavior? A travel crisis expert explains*. Recuperado el 1 de septiembre de 2020 desde: <https://www.nytimes.com/2020/04/15/travel/q-and-a-coronavirus-travel.html>

- Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2012). Antecedents and performance of electronic business adoption in the hotel industry. *European Journal of Marketing*, 46 No (1/2), 258-283.
- Tian, J., & Wang, S. (2017). Signaling service quality via website e-CRM features: More gains for smaller and lesser known hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(2), 211-245.
- Tontini, G., & dos Santos Bento, G. (2020). Integration of customers spontaneous comments with overall assessment of hospitality services. *Current Issues in Tourism*, 23(24), 3025-3033.
- Tontini, G., dos Santos Bento, G., Milbratz, T. C., Volles, B. K., & Ferrari, D. (2017). Exploring the nonlinear impact of critical incidents on customers' general evaluation of hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 106-116.
- Torres, E. N., Adler, H., & Behnke, C. (2014). Stars, diamonds, and other shiny things: The use of expert and consumer feedback in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 34-43.
- Torres, E. N., Singh, D., & Robertson-Ring, A. (2015). Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lessons from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 77-83.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Tripp, D. A., Jones, K., Mihajlovic, V., Westcott, S., & MacQueen, G. (2021). Childhood trauma, depression, resilience and suicide risk in individuals with inflammatory bowel disease. *Journal of Health Psychology*, 1-9.
- Trumbo, C. W. (1999). Heuristic-systematic information processing and risk judgment. *Risk Analysis*, 19(3), 391-400.

- Trumbo, C. W. (2002). Information processing and risk perception: An adaptation of the heuristic-systematic model. *Journal of Communication*, 52(2), 367-382.
- Tsao, H. Y., Chen, M. Y., Koong Lin, H. C., & Ma, Y. C. (2019). The asymmetric effect of review valence on numerical rating. *Online Information Review*, 43(2), 283-300.
- Tsé, A., Sin, L., Yim, F., & Heung, V. (2005). Market orientation and hotel performance. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1145–1147.
- Tsiotsou, R. H., & Vlachopoulou, M. (2011). Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 141–155.
- Turner, M. J., Way, S. A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33–43.
- Tzeremes, P., & Tzeremes, N. G. (2021). Productivity in the Hotel Industry: An Order- α Malmquist Productivity Indicator. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(1), 133-150.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction, UNDRR (2009). *Terminology*. Recuperado el 22 de octubre de 2020 desde: <https://www.undrr.org/terminology/resilience>
- United Nations World Tourism Organization, UNWTO (2020). *Panorama del Turismo Internacional, Edición 2019*. Recuperado el 15 de abril de 2021 desde: <https://www.unwto.org/es/publication/panorama-turismo-internacional-2019>.
- Urrutikoetxea, B. (2020). *Estudio del efecto de las opiniones de los influenciadores en el comportamiento de consumo de los seguidores* (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperado el 15 de abril de 2021 desde: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/63441/56846.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Vaeztehrani, A., Modarres, M., & Aref, S. (2015). Developing an integrated revenue management and customer relationship management approach in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(2), 97-119.
- Vannini, P., Gagliardi, G. P., Kuppe, M., Dossett, M. L., Donovan, N. J., Gatchel, J. R., ... & Marshall, G. A. (2021). Stress, Resilience, and Coping Strategies in a sample of community-dwelling Older Adults during COVID-19. *Journal of Psychiatric Research*, 138, 176-185.
- Varini, K., & Sirsi, P. (2012). Social media and revenue management; where should the two meet. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 3(1), 33-46
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094.
- Veréb, V., Nobre, H., & Farhangmehr, M. (2020). Cosmopolitan tourists: the resilient segment in the face of terrorism. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100620.
- Viglia, G., Minazzi, R., & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2035-2051.
- Vinod, B. (2008). The continuing evolution: Customer-centric revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7(1), 27–39.
- Visentin, M., Pizzi, G., & Pichierri, M. (2019). Fake news, real problems for brands: The impact of content truthfulness and source credibility on consumers' behavioral intentions toward the advertised brands. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 99-112.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.

- Wang, C., Xiang, Z., & Song, H. (2017). A preliminary analysis of relationships between traveller characteristics and hotel review ratings. En R. Schegg and B. Stang (Eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2017* (pp. 571-580). Cham, Suiza: Springer.
- Wang, E. T., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management, 50*(6), 336–343.
- Wang, F., & López, C. (2020). Does communicating safety matter?. *Annals of Tourism Research, 80*.
- Wang, F., Xue, T., Wang, T., & Wu, B. (2020). The Mechanism of Tourism Risk Perception in Severe Epidemic—The Antecedent Effect of Place Image Depicted in Anti-Epidemic Music Videos and the Moderating Effect of Visiting History. *Sustainability, 12*(13), 5454.
- Wang, H. Y. (2016). Predicting customers' intentions to check in on Facebook while patronizing hospitality firms. *Service Business, 10*(1), 201-222.
- Wang, H., Yue, H., Ren, M., & Feng, D. (2021b). Dyadic Effects of Family-functioning and Resilience on QoL in Advanced Lung Cancer Patients and Caregivers: An Actor-partner Interdependence Mediation Model. *European Journal of Oncology Nursing, 52*.
- Wang, J., Liu-Lastres, B., Shi, Y., & Li, T. (2019). Thirty years of research on tourism safety and security: A comparative automated content analysis approach. *Journal of China Tourism Research, 15*(3), 340-358.
- Wang, M., Jin, Z., Fan, S., Ju, X., & Xiao, X. (2021a). Chinese residents' preferences and consuming intentions for hotels after COVID-19 pandemic: a theory of planned behaviour approach. *Anatolia, 32*(1), 132-135.
- Wang, X. L. (2012). Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 864–874.

- Wang, X. L., Heo, C. Y., Schwartz, Z., Legohérel, P., & Specklin, F. (2015). Revenue management: Progress, challenges, and research prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 32*(7), 797–811.
- Wang, Y., & Chaudhry, A. (2018). When and how managers' responses to online reviews affect subsequent reviews. *Journal of Marketing Research, 55*(2), 163-177.
- Wei, W., & Taormina, R. J. (2014). A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization and career success. *Nursing inquiry, 21*(4), 346-357.
- Wei, W., Miao, L., & Huang, Z. J. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 316-330.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2021a). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review, 76*(1), 74-87.
- Wen, J., Lin, Z., Liu, X., Xiao, S. H., & Li, Y. (2021b). The interaction effects of online reviews, brand, and price on consumer hotel booking decision making. *Journal of Travel Research, 60*(4), 846-859.
- Williams, A. M., & Baláž, V. (2015). Tourism risk and uncertainty: Theoretical reflections. *Journal of Travel Research, 54*(3), 271-287.
- Wong, J. Y., & Yeh, C. (2009). Tourist hesitation in destination decision making. *Annals of Tourism Research, 36*(1), 6-23.
- Wright, J. I., Whyne, E. Z., Lehrer, H. M., Woo, J., & Steinhardt, M. A. (2021). The roles of resilience and belonging in mediating the association between positivity and anxiety among underrepresented college students. *Journal of American College Health, 1-7*.
- Wu, L., & Walters, G. (2016). Chinese travel behavior in response to disastrous events: the case of the Japan earthquake. *Journal of China Tourism Research, 12*(2), 216-231.
- Xie, C., Zhang, J., & Morrison, A. M. (2020). Developing a scale to measure tourist perceived safety. *Journal of Travel Research, 1-20*.

- Xie, K. L., So, K. K. F., & Wang, W. (2017a). Joint effects of management responses and online reviews on hotel financial performance: A data-analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 101-110.
- Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1-12.
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034.
- Xie, K., Kwok, L., & Wang, W. (2017b). Monetizing managerial responses on TripAdvisor: Performance implications across hotel classes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(3), 240-252.
- Xu, D., Hong, H., Ye, Q., & Xu, D. (2019a). Regional Economic Status and Online Rating Behavior. *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(3), 184-198.
- Xu, H., Zhou, J., & Xu, W. (2011). A decision-making rule for modeling travelers' route choice behavior based on cumulative prospect theory. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 19(2), 218-228.
- Xu, X. (2018). Does traveler satisfaction differ in various travel group compositions? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1663-1685.
- Xu, X. (2020). Examining an asymmetric effect between online customer reviews emphasis and overall satisfaction determinants. *Journal of Business Research*, 106, 196-210.
- Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019b). Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 123-139.

- Xu, Y., Zhang, Z., Law, R., & Zhang, Z. (2020). Effects of online reviews and managerial responses from a review manipulation perspective. *Current Issues in Tourism*, 23(17), 2207-2222.
- Yacouel, N., & Fleischer, A. (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*, 51(2), 219-226.
- Yan, Y., Zhang, X., Zha, X., Jiang, T., Qin, L., & Li, Z. (2017). Decision quality and satisfaction: the effects of online information sources and self-efficacy. *Internet Research*, 27(4), 885-904.
- Yang, E. C. L., & Nair, V. (2014). Tourism at risk: A review of risk and perceived risk in tourism. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)*, 3(2), 1-21.
- Yang, E. C. L., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2017). A systematic literature review of risk and gender research in tourism. *Tourism Management*, 58, 89-100.
- Yang, M., Zheng, Z., & Mookerjee, V. (2019). Prescribing Response Strategies to Manage Customer Opinions: A Stochastic Differential Equation Approach. *Information Systems Research*, 30(2), 351-374.
- Yang, Y., Park, S., & Hu, X. (2018). Electronic word of mouth and hotel performance: A meta-analysis. *Tourism management*, 67, 248-260.
- Yang, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. *Annals of Tourism Research*, 83.
- Yang, Z. J., Kahlor, L., & Li, H. (2014). A United States-China comparison of risk information-seeking intentions. *Communication Research*, 41(7), 935-960.
- 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.
- Ye, Q., Li, H., Wang, Z., & Law, R. (2014). The influence of hotel price on perceived service quality and value in e-tourism: An empirical investigation based on online traveler reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 23-39.
- Ye, Z., Yang, X., Zeng, C., Wang, Y., Shen, Z., Li, X., & Lin, D. (2020). Resilience, social support, and coping as mediators between COVID-19-related stressful experiences and acute stress disorder among college students in China. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 12(4), 1074-1094.
- Yi, J. P., Vitaliano, P. P., Smith, R. E., Yi, J. C., & Weinger, K. (2008). The role of resilience on psychological adjustment and physical health in patients with diabetes. *British Journal of Health Psychology*, 13(2), 311-325.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Youssef, N. A., Green, K. T., Beckham, J. C., & Elbogen, E. B. (2013). A 3-year longitudinal study examining the effect of resilience on suicidality in veterans. *Annals of Clinical Psychiatry: Official Journal of the American Academy of Clinical Psychiatrists*, 25(1), 59.
- Yu, X., Nguyen, B., & Chen, Y. (2016). Internet of things capability and alliance: Entrepreneurial orientation, market orientation and product and process innovation. *Internet Research*, 26(2), 402-434.
- Yu, Y., Li, X. and Jai, T.M. (2017). The impact of green experience on customer satisfaction: evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1340-1361.

- Yuan, K. H., & Hayashi, K. (2003). Bootstrap approach to inference and power analysis based on three test statistics for covariance structure models. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 56(1), 93–110.
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88, 344-356.
- Zarei Mahmoudabadi, M., Keshtidar, M., & Razavi, S. M. J. (2019). The Impact of Sport Financial Sponsorship on Brand Equity and Performance: Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *Annals of Applied Sport Science*, 7(3), 1-9.
- Zavattaro, S. M., Daspit, J. J., & Adams, F. G. (2015). Assessing managerial methods for evaluating place brand equity: A qualitative investigation. *Tourism Management*, 47, 11.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.
- Zhang, D., Tu, J., Zhou, L., & Yu, Z. (2020a). Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency? *International Journal of Hospitality Management*, 87.
- Zhang, J., Yang, Z., Wang, X., Li, J., Dong, L., Wang, F., ... & Zhang, J. (2020b). The relationship between resilience, anxiety and depression among patients with mild symptoms of COVID-19 in China: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(21-22), 4020-4029.
- Zhang, L., & Yang, W. (2019). Consumers' responses to invitations to write online reviews: The impact of message framing, power and need for status. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1609-162.

- Zhang, L., Gao, Y., & Zheng, X. (2020c). Let's Talk About This in Public: Consumer Expectations for Online Review Response. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(1), 68–83.
- Zhang, X., Qiao, S., Yang, Y., & Zhang, Z. (2020d). Exploring the impact of personalized management responses on tourists' satisfaction: A topic matching perspective. *Tourism Management*, 76.
- Zhang, Y., & Vásquez, C. (2014). Hotels' responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context & Media*, 6, 54-64.
- Zhang, Z., Li, H., Meng, F., & Li, Y. (2019). The effect of management response similarity on online hotel booking: Field evidence from Expedia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2739-275.
- Zhang, Z., Li, H., Yang, Y., & Xu, Y. (2021). Not all words are beneficial: The impact of management response contents on customer engagement behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 93.
- Zhao, X., & Cai, X. (2009). The role of risk, efficacy, and anxiety in smokers' cancer information seeking. *Health Communication*, 24(3), 259-269.
- Zhao, Y., Xu, X., & Wang, M. (2019). Predicting overall customer satisfaction: Big data evidence from hotel online textual reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 111-121.
- Zheng, D., Luo, Q., & Ritchie, B. W. (2021). Afraid to travel after COVID-19? Self-protection, coping and resilience against pandemic 'travel fear'. *Tourism Management*, 83.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.
- Zhou, L., Ye, S., Pearce, P. L., & Wu, M. Y. (2014). Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 1-10.

- Zhu, L., Cheng, M., & Wong, I. A. (2019). Determinants of peer-to-peer rental rating scores: the case of Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3702-3721.
- Zou, X., Isa, C. R., & Rahman, M. (2018). Managing risk inside China: Insights from in-depth empirical analyses in manufacturing industry. *International Journal of China Studies*, 9(1), 97-1118.
- Zou, Y., & Meng, F. (2020). Chinese tourists' sense of safety: perceptions of expected and experienced destination safety. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1886-1899.



ANEXOS

ANEXO 1
Guion de las entrevistas en profundidad

Bloque de preguntas	Preguntas
Orientación al mercado	<ul style="list-style-type: none">- ¿De qué manera se mide la satisfacción y las necesidades del cliente? ¿Qué esfuerzos se realizan en ese sentido? ¿Hasta qué punto es importante la satisfacción del cliente para la cadena/el hotel?- ¿Se analiza a los competidores y sus estrategias? ¿De qué manera?- ¿De qué manera se comparte la información de los clientes, competidores y el mercado en general entre los distintos departamentos?- ¿Qué herramientas de comunicación interorganizacional existen?- ¿Es necesaria la cooperación vertical y horizontal en la empresa? ¿Cómo se realiza y fomenta? ¿Qué se hace para coordinar objetivos entre los distintos departamentos?
Uso de Internet/redes sociales	<ul style="list-style-type: none">- ¿En qué medida estar presente en Internet y en las redes sociales hace que la cadena/el hotel tenga <i>feedback</i> e información útil del cliente y del mercado en general? ¿Qué se hace con la información que se obtiene del cliente y del mercado en Internet y en las redes sociales?- ¿Se sigue una estrategia en Internet o en redes sociales concreta? ¿En qué consiste?- ¿La estrategia anterior es igual para todos los hoteles y marcas de la cadena o es distinta para cada hotel/marca/área geográfica? (Pregunta solo para cadenas hoteleras).- ¿Qué importancia tiene Internet/redes sociales en la estrategia global de la cadena/del hotel?- ¿Qué barreras se encuentran para dirigirse a los clientes a través de Internet/redes sociales?
Estrategias online	<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué entiende por CRM?- ¿Tiene la cadena/el hotel un software de CRM específico? ¿Cómo funciona y que información se obtiene con él?- ¿Tiene la empresa algún programa específico o base de datos para gestionar las relaciones con los clientes? ¿Cómo funciona y qué información permite obtener?- ¿Qué se hace con la información que se obtiene de los clientes a través de los sistemas de CRM, programas específicos y/o bases de datos?- ¿Se tiene un <i>software</i>/programa determinado para analizar Internet/redes sociales? ¿Cuál es y qué datos permite obtener?

Bloque de preguntas

Preguntas

- ¿Tiene la cadena/el hotel una estrategia concreta en cuanto a la realización de promociones o solo realiza promociones esporádicas? ¿En qué consiste dicha estrategia?
 - ¿Se sigue una estrategia concreta en cuanto a la comunicación de promociones en Internet/redes sociales? ¿En qué consiste? ¿En qué plataformas *online* se comunican principalmente las promociones?
 - ¿Cuál es la postura de la cadena/el hotel sobre la función de los intermediarios (OTA, metabuscadores...)? ¿Se intenta buscar únicamente la venta directa a través de la web de la cadena/del hotel, se intenta colaborar totalmente con ellos, o se tiene una postura intermedia? ¿Por qué?
 - ¿Qué ventajas tienen los intermediarios *online* para la cadena/el hotel?
 - ¿Qué porcentaje aproximado de ventas directas se tienen y qué herramientas se utilizan para favorecer las ventas directas?
 - ¿Qué entiende por reputación *online*? ¿Cómo se mide?
 - ¿Gestiona alguna empresa externa la reputación *online* o se hace internamente?
 - ¿Se utiliza algún *software* o programa para gestionar la reputación *online*? ¿Cuál y cómo funciona?
 - ¿Se vigila frecuentemente la puntuación que tienen los hoteles de la cadena/el hotel en las distintas páginas especializadas (TripAdvisor, Booking.com...)?
 - ¿Se vigila frecuentemente lo que se dice de la cadena/hoteles de la cadena/hotel en Internet y en las distintas redes sociales? ¿De qué manera? ¿A qué se presta más atención?
 - ¿Se contesta a frecuentemente a lo que se dice de la cadena/hoteles de la cadena/hotel en Internet y en las redes sociales? ¿Qué criterios se siguen para contestar en esos medios?
 - En el caso de los hoteles individuales con perfil propio en redes sociales, ¿se controlan de alguna manera ese tipo de perfiles o se deja actuar a cada hotel libremente? (Pregunta solo para cadenas hoteleras).
 - ¿Se tienen en cuenta los comentarios/sugerencias que hace el cliente a través de Internet/redes sociales para la mejora de los servicios existentes o para desarrollar nuevos servicios? ¿De qué manera se tienen en cuenta?
 - ¿Qué acciones se llevan a cabo para dar mayor valor al cliente en la cadena/el hotel?
-

Bloque de preguntas	Preguntas
Resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none">- ¿Considera que los clientes de la cadena/el hotel están satisfechos?- ¿Cómo ha evolucionado la satisfacción del cliente en los tres últimos años?- ¿Sabe aproximadamente qué porcentaje de clientes vuelve a la cadena/al hotel?- ¿Considera que los clientes son fieles a la cadena/al hotel?- ¿Cómo ha evolucionado la tasa de ocupación de los hoteles de la cadena/del hotel en los tres últimos años?- ¿Cómo han evolucionado las ventas en los tres últimos años?- ¿Cómo han evolucionado los ingresos en los últimos tres años?- ¿Cómo ha evolucionado el beneficio en los últimos tres años?- ¿Cómo ha evolucionado el ingreso por habitación disponible en los últimos tres años?- ¿Cómo ha evolucionado la calidad del servicio en los últimos tres años?- ¿Cómo ha evolucionado la cadena/el hotel en relación a sus competidores en los parámetros anteriores?- ¿Qué influencia tiene la estrategia <i>online</i> en los resultados anteriores?

ANEXO 2
Cadenas hoteleras con presencia en España identificadas

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
1	AA HOTELES	6	6	359
2	ABBA HOTELES	2	19	1783
3	AC HOTELES	1	61	6723
4	ACCOR	7	279	Más de 1.000
5	ACEVI HOTELS	1	2	141
6	ACTA HOTELS	1	9	617
7	AD HOC HOTELES	1	3	90
8	ADRIAN HOTELES	3	3	714
9	AFINIA HOTELES	2	2	184
10	AGORA HOTELS	1	2	Menos de 1.000
11	ALEGRÍA HOTELES	1	17	2850
12	ALEXANDRE HOTELS	6	6	1685
13	ALLSUN HOTELS	1	32	6182
14	ALMA HOTELS	1	2	131
15	ALMANAC HOTELS	1	1	Menos de 1.000
16	ALTAMAR HOTELS	2	3	463
17	ALUA HOTELS	7	15	3200
18	AMIC HOTELS	1	5	504
19	ANDILANA HOTELS	3	6	228
20	ANIMA HOTELS	2	2	119
21	AQUA HOTEL & OHLA BOUTIQUE HOTELS	2	9	1900
22	AR HOTELS & RESORTS	2	5	817
23	ARANZAZU HOTELES	4	4	435
24	ARCEA HOTELES	19	10	283
25	ARTIEM HOTELS	1	4	490
26	AS HOTELES	1	6	162
27	ATIRAM HOTELS	2	7	596

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
28	ATLANTIS HOTELS & RESORTS	3	3	704
29	ATTICA21 HOTELS	1	7	608
30	AXEL HOTELS	3	7	634
31	AXOR HOTELES	1	2	502
32	AZ HOTELES	9	9	564
33	AZULINE	2	12	2095
34	AZZAHAR HOTELES	4	4	231
35	B&B HOTELS	1	15	1367
36	BALNEARIOS RELAIS TERMAL	6	6	544
37	BALNEARIOS TERMAEUROPA	3	3	297
38	BARCELÓ HOTEL GROUP	4	58	15120
39	BCN URBAN HOTELS	1	4	Menos de 1.000
40	BE LIVE HOTELS	6	15	3115
41	BEATRIZ HOTELES	1	4	1349
42	BED4U HOTELS	1	3	212
43	BEST HOTELS	1	29	9600
44	BEST WESTERN	3	5	Menos de 1.000
45	BETH HOTELS	5	5	244
46	BG HOTELS	7	7	1691
47	BLAU HOTELS & RESORTS	1	3	1516
48	BLUE SEA HOTELS & RESORTS	3	22	3296
49	BLUESENSE HOTELS & RESORTS	1	5	420
50	BONDIA HOTELS	6	8	800
51	BQ HOTELES	1	13	2174
52	BS HOTELES	1	2	Menos de 1.000
53	BULL HOTELS	6	6	1476
54	CAMPANILE	1	7	844

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
55	CARRÍS HOTELES	1	5	432
56	CASTILLA TERMAL	1	4	344
57	CASUAL HOTELES	1	7	309
58	CATALONIA HOTELS & RESORTS	1	56	6721
59	CENTRHOTEL	3	9	805
60	CHECKIN HOTELS	1	6	961
61	CHIC & BASIC	3	5	188
62	CITADINES	1	1	Menos de 1.000
63	CIUTAT HOTELS	2	4	263
64	CIVIS HOTELES	3	3	311
65	CONDES HOTELS	3	3	292
66	CONFORT HOTELES	1	2	191
67	COOLROOMS	1	2	Menos de 1.000
68	CORAL HOTELS	1	8	1130
69	CORDIAL CANARIAS HOTELS & RESORTS	1	6	1348
70	DANIYA HOTELS	1	2	253
71	DANTE HOTELES	3	3	160
72	DERBY HOTELS COLLECTION	12	20	1029
73	DOMUS HOTELES	5	5	370
74	DON JUAN HOTELS	1	3	1393
75	DREAMPLACE HOTELS & RESORTS	4	4	1195
76	DUNAS HOTELS & RESORTS	1	4	1192
77	ECOHOTELES	7	6	768
78	EIX HOTELS	1	4	991
79	EIZASA HOTELES	7	7	505
80	ELE HOTELES	1	14	1869
81	EMSA HOTELS	2	2	256

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
82	ERCILLA HOTELES	3	3	425
83	ESPAHOTEL	1	3	250
84	ESPERANZA HOTELES	1	3	559
85	ESTIVAL GROUP	6	8	Menos de 1.000
86	EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA)	1	109	12043
87	EVENIA HOTELES	1	14	2836
88	EXE HOTELES	1	46	Más de 1.000
89	FADERSON HOTELS	2	2	59
90	FARANDA HOTELS	1	8	935
91	FERGUS HOTELS	2	8	1682
92	FERRER HOTELS	1	6	753
93	FONTECRUZ HOTELES	1	4	228
94	FRASERS HOSPITALITY	1	1	Menos de 1.000
95	FUERTE GROUP HOTELS	1	6	1553
96	GALLERY HOTELS	3	3	297
97	GARDEN HOTELS	1	12	2322
98	GARGALLO HOTELS	19	18	1454
99	GEMA PLAYA HOTELES	4	4	960
100	GF HOTELES	1	4	1361
101	GHM HOTELES	1	1	Menos de 1.000
102	GHT HOTELS	1	11	1744
103	GLORIA PALACE THALASSO & HOTELS	2	4	1143
104	GOLDEN HOTELS	1	5	1866
105	GRAN ISLA HOTELES	4	4	861
106	GRUP FLORIDA HOTELS	1	3	763
107	GRUP SOTERAS	4	5	436
108	GRUPO ABADES	1	7	641
109	GRUPO ANDRIA	3	3	129
110	GRUPO AR HOTELS	1	4	536

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
111	GRUPO BALI	3	3	1122
112	GRUPO BATLE	3	12	3381
113	GRUPO BLUEBAY	4	20	4786
114	GRUPO CABOT	3	3	160
115	GRUPO HOTELES BENIDORM	3	3	750
116	GRUPO HOTELES PLAYA	5	36	7183
117	GRUPO HOTELES PORCEL	5	6	698
118	GRUPO HUERTO DEL CURA	2	2	158
119	GRUPO LOPESAN	3	12	5196
120	GRUPO MATAS ARNALOT	1	2	137
121	GRUPO MONTEMAR	3	3	195
122	GRUPO PIÑERO	3	6	1896
123	GRUPO PULITZER HOTELES	2	2	191
124	GRUPO REINO	3	4	160
125	GRUPO SARDINERO	3	4	404
126	GRUPOTEL	3	35	6229
127	GUITART HOTELS	2	5	735
128	H10 HOTELS	2	46	10527
129	H2 HOTELES	1	11	870
130	HACE (HOTELES ANDALUCES CON ENCANTO)	5	5	580
131	HCC HOTELS	1	8	703
132	HD HOTELS & RESORTS	1	4	496
133	HELIOS HOTELS	1	5	1353
134	HG HOSTELERÍA	2	2	Menos de 1.000
135	HG HOTELES	1	10	1129
136	HILTON HOTELS & RESORTS	4	12	Más de 1.000
137	HIPOTELS	1	29	6419
138	HLG HOTELS	1	2	Menos de 1.000
139	HM HOTELS	1	11	1913

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
140	HOPOSA HOTELS	1	11	649
141	HOSPEDERIAS DE EXTREMADURA	8	8	270
142	HOSPES HOTELS	1	9	470
143	HOTELANIA	2	2	262
144	HOTELES 4C	1	3	Menos de 1.000
145	HOTELES AACR	1	2	52
146	HOTELES ATTICA 21	1	7	608
147	HOTELES BEGOÑA	1	3	374
148	HOTELES CASA 1800	1	2	58
149	HOTELES CENTER	2	9	1205
150	HOTELES CULTURALES TEMÁTICOS	2	6	327
151	HOTELES DAURO	3	3	105
152	HOTELES DE CANTABRIA	3	3	206
153	HOTELES EL CHURRA	1	2	177
154	HOTELES ELBA	1	12	2541
155	HOTELES EMILIANA	3	3	Menos de 1.000
156	HOTELES GARBI	2	7	1239
157	HOTELES GAVIMAR	1	3	555
158	HOTELES GLOBALES	1	42	9587
159	HOTELES HOLIDAY WORLD	1	4	864
160	HOTELES INTUR	1	6	870
161	HOTELES LAS TERRAZAS	1	2	Menos de 1.000
162	HOTELES MARINA D'OR	2	7	1347
163	HOTELES MAYORAL	1	2	178
164	HOTELES MEDITERRÁNEO	3	3	391
165	HOTELES MONTE	1	3	277
166	HOTELES NORAT	1	4	151
167	HOTELES ONIX	1	3	165
168	HOTELES PATO	1	2	194

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
169	HOTELES POSEIDON	6	9	1798
170	HOTELES QUO	2	2	118
171	HOTELES RH	1	17	1713
172	HOTELES SAINT MICHEL	1	16	2634
173	HOTELES SANTOS	12	12	2783
174	HOTELES SILKEN	1	28	4094
175	HOTELES SUCO	3	3	215
176	HOTELES SUNWING	1	6	1550
177	HOTELES TUDANCA	1	4	219
178	HOTELES VAR	3	3	193
179	HOTELES VIVA	2	8	1537
180	HOVIMA HOTELS	1	7	1726
181	HTOP HOTELS	1	19	4500
182	HUSA HOTELES	3	11	818
183	HYATT	1	1	Menos de 1.000
184	IBB HOTELS	2	3	152
185	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	1	34	9480
186	IBERSOL	1	23	1323
187	ILUNION HOTELS	1	26	4200
188	IMG HOTELES	3	3	253
189	INSOTEL	2	6	1855
190	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	5	29	Más de 1.000
191	INTERGROUP HOTELES	5	5	307
192	INTUROTEL	1	7	1111
193	INVISIA HOTELES	1	8	1504
194	IU HOTELS & RESORTS	3	30	11191
195	IZAN HOTELES	1	4	602
196	JC HOTELES	1	4	Menos de 1.000
197	JM HOTELES	1	3	256

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
198	JS HOTELS	1	10	1437
199	K+K HOTELS	1	1	Menos de 1.000
200	KEMPINSKI HOTELS	1	1	Menos de 1.000
201	KEY HOTELS	2	2	135
202	LEFLET HOTELES	1	3	149
203	LEONARDO HOTELES	2	7	865
204	LEVA HOTELS	3	4	381
205	LOS JANDALOS	1	3	177
206	LUIS HOTELES	2	2	316
207	MA HOTELES	1	2	261
208	MAC HOTELS	1	3	1430
209	MACIÀ HOTELES	2	8	879
210	MAGIC COSTA BLANCA	5	13	2484
211	MAJESTIC HOTEL GROUP	6	6	465
212	MANOLI HOTELS	1	3	290
213	MARQUIS HOTELS	1	3	Menos de 1.000
214	MARRIOTT INTERNATIONAL	15	33	Más de 1000
215	MAXI HOTELES	5	5	179
216	MC HOTELES	1	2	Menos de 1.000
217	MED PLAYA	1	15	3747
218	MEDINA HOTELES	3	3	461
219	MEDIUM HOTELES	2	6	335
220	MEDSUR HOTELES	5	5	732
221	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	7	142	33555
222	MERCER HOTELES	2	4	Menos de 1.000
223	MIX HOTELS	1	3	278
224	MLL HOTELS	1	6	1706
225	MONARQUE HOTELES	1	6	1050
226	MS HOTELES	1	7	749

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
227	MUR HOTELS	1	4	499
228	NEST STYLE HOTELS	1	2	65
229	NH HOTEL GROUP	4	133	16680
230	NORDOTEL	5	14	366
231	NOZAR HOTELS & RESORTS	4	4	245
232	NUÑEZ i NAVARRO HOTELS	11	11	1010
233	OCA HOTELES	3	22	976
234	OD GROUP	1	7	484
235	OHTELS	1	14	3684
236	OLA HOTELS	1	7	1100
237	OLIMAR HOTELS	2	3	526
238	OLIVIA HOTELS	3	4	706
239	ONAHOTELS	4	24	3145
240	ONE SHOT HOTELES	1	10	Menos de 1.000
241	PABISA HOTELS	1	4	762
242	PALAFIX HOTELES	6	6	921
243	PALIA HOTELS	1	7	1517
244	PALLADIUM HOTEL GROUP	8	26	6209
245	PARADISE HOTELS & RESORTS	1	3	445
246	PARADORES	1	95	6210
247	PETIT PALACE HOTELES	2	31	1966
248	PIERRE & VACANCES	2	7	Menos de 1.000
249	PLAYASOL IBIZA HOTELS	11	37	4175
250	PORT HOTELS	1	7	1345
251	PORTAVENTURA HOTELES	1	5	2078
252	PORTBLUE HOTELS & RESORTS	2	7	1079
253	POSADAS DE ESPAÑA	1	4	344
254	POUSADAS DE COMPOSTELA	6	6	112

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
255	PRAKTIK HOTELS	1	5	Menos de 1.000
256	PREMIUM SUITES	4	3	99
257	PRESTIGE HOTELS	2	6	954
258	PRETUR	4	4	339
259	PRINCESS HOTELS	1	15	6247
260	PRINSOTEL	1	5	955
261	PROASOL ENTREMARES	2	4	561
262	PROTUR	1	17	3561
263	PY HOTELS & RESORTS	1	5	1296
264	PYR HOTEL	1	2	Menos de 1.000
265	R2 HOTELS	1	3	1192
266	RADISSON BLU HOTELS & RESORTS	1	2	Menos de 1.000
267	RAFAELHOTELES	1	7	936
268	RELAIS & CHATEAUX	1	15	Menos de 1.000
269	RICE HOTELES	1	3	210
270	ROC HOTELS	1	18	4158
271	ROOM MATE HOTELS	1	13	668
272	ROSAMAR HOTELS	1	5	830
273	ROYAL HOTELS BCN	1	2	Menos de 1.000
274	SABINA HOTELS	1	4	376
275	SALLES HOTELS	2	9	914
276	SANDOS & MARCONFORT HOTELS	2	9	2340
277	SANSI HOTELS	1	3	230
278	SB HOTELS	1	8	1462
279	SEASIDE HOTELS	4	4	1343
280	SELENTA GROUP	7	10	2457
281	SERAMAR HOTELES	1	4	820
282	SERCOTEL	3	26	2490
283	SERHS HOTELS	2	11	1053

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
284	SERRANO HOTELS	5	5	710
285	SERVATUR	1	7	3264
286	SERVIGROUP	1	17	4527
287	SET HOTELS	8	8	256
288	SH HOTELES	1	5	833
289	SIRENIS HOTELS & RESORTS	1	6	1450
290	SM HOTELES	1	3	Menos de 1.000
291	SMARTLINE HOTELES	1	18	Más de 1.000
292	SMARTROOMS	1	2	Menos de 1.000
293	SOHO BOUTIQUE HOTELES	4	16	843
294	SOM HOTELS	1	6	371
295	SPRING HOTELES	3	3	1076
296	STIL HOTELS	3	6	876
297	SUN CONFORT GROUP	3	3	707
298	SUNOTEL	1	4	Menos de 1.000
299	SUNRISE BEACH HOTELS (SBH)	1	9	3186
300	SWEET HOTELES	8	6	193
301	SYMBOL HOTELES	2	2	447
302	TEMPLE HOTELES	2	3	301
303	THB HOTELS	1	16	2940
304	THE PAVILIONS HOTELS & RESORTS	1	1	Menos de 1.000
305	TORRE DE CANYAMEL HOTELES	4	4	106
306	TORRELUZ HOTELES	3	3	132
307	TORSE HOTELES	2	2	436
308	TRAVELODGE HOTELES	1	5	Menos de 1.000
309	TRH HOTELES	1	9	1643
310	TUGASA	9	9	182

N.º	Nombre de la cadena	Marcas en España	Establecimientos en España	Habitaciones en España
311	UNIVERSAL HOTELS	1	16	1992
312	UR HOTELS	1	3	166
313	URBAN DREAM	1	2	170
314	URH & CO HOTELIERS	1	9	1115
315	UVE HOTELES	1	2	Menos de 1.000
316	VALENTÍN HOTELS	2	9	1986
317	VALLADOLID HOTELES	3	3	78
318	VELADA HOTELES	2	2	504
319	VERSER HOTELES	2	2	398
320	VÉRTICE HOTELES	1	6	685
321	VIK HOTELS GROUP	2	6	790
322	VIME HOTELS & RESORTS	1	2	459
323	VINCCI HOTELES	2	30	3326
324	VP HOTELES	1	4	265
325	WEARE HOTELS & MORE	1	6	605
326	YIT HOTELES	1	9	Menos de 1.000
327	ZAFIRO HOTELS	3	11	2966
328	ZENIT HOTELES	1	21	1605
329	ZERCA HOTELES	2	2	52
330	ZT HOTELS	4	4	1083

Fuente: Hosteltur (2017) y Booking.com

ANEXO 3

Correo electrónico enviado a los responsables de marketing *online* de los hoteles

Buenos días,

Como le he comentado por teléfono, estamos realizando una investigación en la Universidad de Granada en la que tratamos de conocer la importancia y el uso que hacen los hoteles de los medios *online*.

Si pincha en el enlace que aparece debajo de estas líneas, se le mostrarán una serie de preguntas que nos gustaría que lea detenidamente y responda lo más honestamente posible. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa su opinión sobre diversos temas relacionados con la utilización de los medios *online* en su hotel. Sus respuestas serán completamente anónimas y todos los datos serán tratados de forma confidencial y agregada.

Muchas gracias por su colaboración.

Enlace del cuestionario: <https://goo.gl/forms/xM1VHb1H8GI4Knh2>

Direcciones de contacto:

Francisco Peco Torres

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Granada

Teléfono: 958.24.15.64 / Email: fpeco@ugr.es

http://directorio.ugr.es/static/PersonalUGR/*/show/22764b7f302dba99f0dcac09c78e5866

Ana I. Polo Peña

Profesora Titular de Universidad

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Granada

Teléfono: 958.24.15.64 / Email: apolo@ugr.es

http://directorio.ugr.es/static/PersonalUGR/*/show/9fbf8f63031125026703cd4af47c2d7a

Dolores M. Frías Jamilena

Catedrática de Universidad

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Granada

Teléfono: 958.24.28.47 / Email: dfrias@ugr.es

http://directorio.ugr.es/static/PersonalUGR/*/show/431c840f753713276e50b4b85b5a1cf5

ANEXO 4
Cuestionario del estudio cuantitativo 1

Estamos realizando una investigación en la Universidad de Granada en la que tratamos de conocer la importancia y el uso que hacen los hoteles españoles de los medios *online*. A continuación, se le mostrarán una serie de preguntas que nos gustaría que lea detenidamente y responda lo más honestamente posible. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa su opinión sobre diversos temas relacionados con la utilización de los medios *online* en su hotel. Sus respuestas serán completamente anónimas y los datos serán tratados de forma confidencial y agregada.

Muchas gracias por su colaboración.

Cadena hotelera y marca a la que pertenece el hotel:
Localización del hotel (municipio y provincia):
Categoría del hotel (número de estrellas): ① ② ③ ④ ⑤

Indicar el número de horas aproximadas que se dedican semanalmente en su hotel a cada una de estas herramientas:	
Web corporativa.	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Posicionamiento orgánico (SEO).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Google Adwords (SEM).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Display (<i>banners</i>).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Emails personalizados y/o newsletters.	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Redes sociales (como Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube...).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Metabuscadores, OTA o páginas de turismo especializadas (como Kayak, Booking, Tripadvisor...).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Otras webs distintas a la del hotel (entidades turísticas, asociaciones profesionales, ayuntamiento...).	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Blog corporativo.	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60
Aplicaciones móviles.	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> <1 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-30 <input type="checkbox"/> 31-60 <input type="checkbox"/> >60

Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las actuaciones de su hotel en los medios <i>online</i>:	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
A través de los medios <i>online</i>...		
Ofrecemos información del hotel y del entorno útil para los clientes.	①	⑦
Transmitimos nuestra oferta.	①	⑦
Transmitimos mejoras y cambios en nuestra oferta deseados por los clientes.	①	⑦
Buscamos y recogemos continuamente información sobre las actividades de los competidores.	①	⑦
Detectamos cambios en el sector.	①	⑦
Trasmitimos información importante sobre los competidores de forma rápida entre los departamentos implicados.	①	⑦
Coordinamos actividades de mercado.	①	⑦

Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las actuaciones de su hotel en los medios online:	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
A través de los medios <i>online</i>...		
Identificamos mecanismos para retener a los clientes rentables.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Desarrollamos una base de datos de los clientes centralizada y actualizada.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Disponemos de información individualizada de cada cliente en todos los puntos de contacto.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Gestionamos las relaciones con los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Revisamos y respondemos a las necesidades de los clientes de forma individual.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Personalizamos la interacción con los clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el uso del <i>revenue management</i> (gestión de precios y disponibilidad de habitaciones) a través de los medios <i>online</i> en su hotel:		
Totalmente en desacuerdo		
Totalmente de acuerdo		
Es uno de los soportes estratégicos de la dirección del hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Permite optimizar la segmentación de mercado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Asegura una gestión dinámica de la capacidad.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Permite al hotel gestionar y crear demanda para cada segmento de mercado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la gestión que se realiza en su hotel de la reputación <i>online</i>:		
Totalmente en desacuerdo		
Totalmente de acuerdo		
Animamos a los clientes a poner comentarios sobre el hotel en los medios <i>online</i> .	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Analizamos la puntuación que recibe el hotel en los sitios web especializados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Analizamos si las experiencias compartidas por clientes del hotel son deseadas por clientes potenciales.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Contestamos de forma personalizada a los comentarios que los clientes hacen sobre el hotel en los medios <i>online</i> .	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

La estrategia de marketing <i>online</i> llevada a cabo por el hotel en los últimos tres años ha contribuido a que...	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
Tenga precios razonables para los clientes.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ofrezca una buena relación calidad-precio a los clientes.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sea una buena opción para los clientes.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Para los clientes tenga sentido elegir este hotel en lugar de otro de la misma categoría.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Los clientes prefieran este hotel incluso si hay otro hotel con las mismas características.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si hay otro hotel que no difiere de este, a los clientes le parezca más inteligente elegir este.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Se haya conseguido un aumento de las ganancias procedentes de reservas directas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Se haya conseguido un aumento del beneficio bruto.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Se haya conseguido un aumento del retorno de la inversión.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Por favor, conteste a las siguientes cuestiones a efectos de clasificación:	
Año de apertura del hotel:	
Número de habitaciones:	
Número de plazas (sin incluir camas supletorias):	
Edad del entrevistado/a:	Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Otro
Nivel de estudios más alto finalizado: <input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Estudios primarios <input type="checkbox"/> Bachiller / FP <input type="checkbox"/> Estudios universitarios / Máster	
Puesto que ocupa en el hotel:	
Años de experiencia en el sector turístico (ocupando puestos similares al actual):	

ANEXO 5
Estadísticos descriptivos de las variables del estudio cuantitativo 1

Constructo/dimensión	Ítem	Media	Desviación estándar	Mediana	Min.	Máx.	Asimetría	Curstosis
Orientación al mercado								
Orientación al cliente	OCLI1	6,46	0,94	7	3	7	-1,85	3,06
	OCLI2	6,49	0,93	7	2	7	-2,12	4,90
	OCLI3	5,93	1,22	6	1	7	-1,30	1,99
Orientación a la competencia	OCOM1	5,79	1,28	6	2	7	-0,92	0,22
	OCOM2	6,04	1,19	6	1	7	-1,47	2,45
Coordinación interfuncional	COORD1	5,40	1,67	6	1	7	-1,05	0,43
	COORD2	5,61	1,56	6	1	7	-1,15	0,64
CRM	CRM1	5,53	1,50	6	1	7	-1,05	0,71
	CRM2	5,02	1,74	5	1	7	-0,80	-0,24
	CRM3	5,65	1,61	6	1	7	-1,18	0,64
	CRM4	6,22	1,07	7	2	7	-1,51	2,07
	CRM5	6,20	1,16	7	2	7	-1,65	2,39
	CRM6	6,16	1,19	7	1	7	-1,65	2,81
Revenue management	RM1	6,46	0,87	7	3	7	-1,67	2,32
	RM2	6,34	0,99	7	2	7	-1,94	4,58
	RM3	6,38	0,99	7	3	7	-1,67	2,20
	RM4	6,34	1,03	7	2	7	-1,75	3,04
Gestión estratégica de la reputación online	GRO1	6,34	1,23	7	1	7	-2,30	5,54
	GRO2	6,74	0,65	7	3	7	-3,03	10,78
	GRO3	6,15	1,25	7	1	7	-1,93	4,70
	GRO4	6,39	1,38	7	1	7	-2,63	6,52
Valor entregado al mercado por la empresa	VAL1	6,04	1,16	6	1	7	-1,62	3,38
	VAL2	6,32	1,00	7	2	7	-1,63	2,63
	VAL3	6,45	0,87	7	2	7	-2,08	5,44
Capital de marca	CM1	6,41	0,93	7	2	7	-1,91	4,33
	CM2	6,39	0,95	7	2	7	-1,96	4,27
	CM3	6,42	0,94	7	2	7	-2,09	5,05
Resultados económico-financieros	RES1	6,13	1,27	7	1	7	-2,09	5,15
	RES2	6,16	1,16	7	2	7	-1,70	2,68
	RES3	6,04	1,23	6	1	7	-1,63	2,72

ANEXO 6
Cuestionario del estudio cuantitativo 2

Como parte de un estudio de la Universidad de Granada, se le mostrarán una serie de preguntas que nos gustaría que responda lo más honestamente posible. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa su opinión sobre diversos temas relacionados con los establecimientos hoteleros y la pandemia de la COVID-19. Muchas gracias por su colaboración.

¿Es de nacionalidad española y residente en territorio español? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Ha estado en un hotel que pertenezca a una cadena hotelera en los últimos doce meses? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
Me parece complicado saber qué hacer en situaciones de estrés.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Para mí es difícil volver a la normalidad después de que suceda algo malo.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Tiendo a tomarme mucho tiempo para recuperarme de los reveses de mi vida.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su capacidad de manejar información:	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
Si quisiera, podría obtener la información útil que necesito.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si quiero, estoy seguro/a de que podría obtener la información útil que necesito	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Estoy seguro/a de obtener información útil, incluso si no hay nadie alrededor que me muestre cómo hacerlo.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Considero que soy capaz de identificar la información falsa por mí mismo.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Considero que soy capaz de diferenciar hechos de información falsa cuando publico o comparto información.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Considero que soy capaz de reducir la probabilidad de recibir o compartir información falsa.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Valorar de 1 a 7 (siendo “1” totalmente en desacuerdo y “7” totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
En caso de que volviera a alojarme en un establecimiento hotelero mientras estuviera presente la COVID-19...							
Mi posibilidad de contraer la COVID-19 durante la estancia sería alta.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Estaría en riesgo de contraer la COVID-19 durante la estancia.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Sería probable que contrajera la COVID-19 durante la estancia.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Me preocupa que en conjunto no alcance una buena experiencia durante la estancia.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Me preocupa no sentirme contento/a tras la estancia.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Me preocupa estar estresado/a la mayor parte del tiempo que dure la estancia.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Creo que habrá formas efectivas de prevenir brotes de COVID-19 en el hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Creo que habrá formas efectivas de erradicar brotes de COVID-19 en el hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Si tomo las medidas recomendadas, tendré menos posibilidades de contraer la COVID-19 en el hotel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Valorar de 1 a 7 (siendo "1" totalmente en desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo) el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Respecto a mis próximas vacaciones, aún con la COVID-19 presente...		
Estoy dispuesto/a a volver a alojarme en un establecimiento hotelero.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Volvería a un establecimiento hotelero.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Tengo la intención de volver a visitar un establecimiento hotelero.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

Por favor, conteste a las siguientes preguntas a efectos de clasificación:			
Cadena hotelera y marca a la que pertenece el hotel en el que se hospedó:			
Localización del hotel (municipio y provincia):			
Categoría del hotel (número de estrellas): ① ② ③ ④ ⑤			
¿Cuántas veces se ha alojado en un hotel de la cadena (incluido este hotel)? <input type="checkbox"/> Es la primera vez <input type="checkbox"/> 1-3 veces <input type="checkbox"/> 4-5 veces <input type="checkbox"/> Más de 5 años			
Soy miembro del plan de fidelización de la cadena desde hace... <input type="checkbox"/> No soy miembro <input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 1-3 años <input type="checkbox"/> 4-5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años			
Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Otro Lugar de residencia:			Edad:
Nivel de estudios más alto finalizado: <input type="checkbox"/> Educación Primaria o inferior <input type="checkbox"/> Educación Secundaria Obligatoria <input type="checkbox"/> Bachiller / F.P. <input type="checkbox"/> Universidad/ Máster	Situación laboral: <input type="checkbox"/> Con empleo remunerado <input type="checkbox"/> Desempleado/a <input type="checkbox"/> Estudiando <input type="checkbox"/> Jubilado, retirado o prejubilado <input type="checkbox"/> Dedicado/a a tareas del hogar <input type="checkbox"/> Otro tipo de inactividad	¿Con quién compartió su viaje?: <input type="checkbox"/> Solo/a <input type="checkbox"/> Con mi pareja <input type="checkbox"/> Con mis hijo/a o hijos/as <input type="checkbox"/> Con amigos/as <input type="checkbox"/> Con otros miembros de la familia <input type="checkbox"/> Con compañeros/as de trabajo	¿Cómo realizó la reserva de su hotel?: <input type="checkbox"/> Medios <i>online</i> del hotel/cadena hotelera (web, redes sociales, email, etc) <input type="checkbox"/> Intermediario <i>online</i> (Booking, Kayak, web de agencia de viajes...)

<p>Su visita al hotel es como consecuencia de:</p> <p><input type="checkbox"/> Un viaje de ocio, recreo o vacaciones</p> <p><input type="checkbox"/> Visita a familiares o amigos/as.</p> <p><input type="checkbox"/> Negocios y otros motivos profesionales.</p> <p><input type="checkbox"/> Otros.</p>	<p>Ingresos familiares al mes:</p> <p><input type="checkbox"/> Hasta 999 €</p> <p><input type="checkbox"/> De 1.000 a 1.499 €</p> <p><input type="checkbox"/> De 1.500 a 2.499 €</p> <p><input type="checkbox"/> De 2.500 a 3.499 €</p> <p><input type="checkbox"/> De 3.500 a 4.999 €</p> <p><input type="checkbox"/> 5.000 € o más</p>	<p>Presupuesto por persona y día en el viaje:</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 50 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 51 y 75 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 76 y 100 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 101 y 150 €</p> <p><input type="checkbox"/> Más de 150 €</p>	<p><input type="checkbox"/> Medios <i>offline</i> del hotel/cadena hotelera (teléfono, directamente en el hotel...)</p> <p><input type="checkbox"/> Intermediario <i>offline</i> (agencia de viajes, viaje organizado...)</p> <p><input type="checkbox"/> La realizó mi empresa / organismo en el que trabajo</p>
---	---	--	---

ANEXO 7
Estadísticos descriptivos de las variables del estudio cuantitativo 2

Constructo/dimensión	Ítem	Media	Desviación estándar	Mediana	Min.	Máx.	Asimetría	Curtosis
Resiliencia	RESI1	3,98	1,59	4	1	7	-0,05	-0,83
	RESI2	3,96	1,58	4	1	7	-0,02	-0,82
	RESI3	4,15	1,55	4	1	7	-0,16	-0,67
Autoeficacia en la gestión de información								
Autoeficacia en la adquisición de información	AUTINFO1	5,81	1,08	6	2	7	-0,77	0,11
	AUTINFO2	5,79	1,07	6	3	7	-0,70	-0,10
	AUTINFO3	5,70	1,05	6	2	7	-0,59	0,11
Autoeficacia en la gestión de las <i>fake news</i>	AUTFAKE1	5,45	1,10	6	1	7	-0,54	0,18
	AUTFAKE2	5,53	1,06	6	2	7	-0,63	0,21
	AUTFAKE3	5,46	1,08	6	2	7	-0,61	0,12
Riesgo percibido								
Riesgo de salud	RISAL1	4,22	1,67	4	1	7	-0,17	-0,73
	RISAL2	4,37	1,59	4	1	7	-0,35	-0,45
	RISAL3	4,15	1,62	4	1	7	-0,22	-0,73
Riesgo emocional	RISEMO2	4,57	1,56	5	1	7	-0,40	-0,35
	RISEMO2	4,47	1,58	5	1	7	-0,44	-0,50
	RISEMO3	4,50	1,63	5	1	7	-0,42	-0,45
Seguridad percibida	SEG1	5,08	1,37	5	1	7	-0,73	0,47
	SEG2	4,83	1,46	5	1	7	-0,73	0,24
	SEG3	5,28	1,35	5	1	7	-0,76	0,63
Intención de volver a consumir servicios hoteleros	INT1	5,05	1,75	5	1	7	-0,84	-0,13
	INT2	5,03	1,69	5	1	7	-0,81	-0,02
	INT3	5,12	1,65	5	1	7	-0,84	0,08



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Tesis Doctoral

2021

