

Documentos Especiales

LAS REDES SOCIALES EN LA HOTELERÍA

Caso Camagüey (Cuba)

Quirina Maribel Morales Ballagas*
Iliana Cervantes Alonso**
Alberto Rodríguez Fernández***
Centro de Capacitación del Turismo.
Formatur, Camagüey, Cuba.

Resumen: Se realizó una investigación mixta para caracterizar el uso de las redes sociales en la hotelería del destino Camagüey, Cuba. Fueron empleadas las técnicas de análisis de documentos y entrevistas, así como la herramienta analítica online FanpageKarma. Se identifica que la mayoría de los hoteles tienen una presencia incipiente en Facebook con bajos resultados de actividad y engagement de los usuarios, se emplea básicamente como canal de comunicación y no se explotan otras funciones de las redes sociales (atención al cliente, investigación y prácticas de co-creación de productos), lo que revela una gestión poco eficiente de este medio. Se discuten las implicaciones prácticas de estos resultados.

PALABRAS CLAVE: Redes sociales, hotelería, Facebook, TIC.

Abstract: Social Networks in the Hospitality. Camagüey Case, Cuba. A mixed research was carried out to characterize the use of social networks in the hotel industry of the destination Camagüey, Cuba; through the techniques of document analysis, interviews and the online analytical tool FanpageKarma. It is identified that most of the hotels have an incipient Facebook presence with low results of activity and user engagement. It is basically used as a communication channel and other functions of the social media are not exploited (customer service, research and product co-creation practices), which reveals an inefficient management of this medium. The practical implications of these results are discussed.

KEY WORDS: Social networks, hospitality, Facebook, ICT,

* Máster en Gestión Turística por la Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba. Profesora Principal de Informática del Centro de Capacitación del Turismo en Camagüey, Camagüey, Cuba. Dirección Postal: Calle 5ta #18, entre Central y Agramonte. Versalles, Camagüey, Cuba. E-mail: maribel.morales@minturcmg.tur.cu

** Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones por la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. Subdirectora de Investigación y Desarrollo del Centro de Capacitación del Turismo en Camagüey, Camagüey, Cuba. Profesora Adjunta de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte y Loynaz, Camagüey, Cuba. Dirección Postal: San Esteban # 643 e/San Ramón y Lugareño. Camagüey, Cuba. E-mail: iliana.cervantes@minturcmg.tur.cu

*** Máster en Ciencias de la Educación por la Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba. Profesor Principal de Gestión Turística del Centro de Capacitación del Turismo en Camagüey, Camagüey, Cuba. Dirección Postal: Avenida Mónaco Sur, edificio 56, apto # 2. Julio A. Mella. Camagüey, Cuba. E-mail: alberto.rodriguez@minturcmg.tur.cu

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las ramas económicas más dinámicas a nivel mundial y tiene un lugar relevante en el desarrollo de numerosos países por su contribución al producto interno bruto (PIB). La influencia que genera esta actividad sobre otros sectores y el impacto en la creación de empleos es notable. La Organización Mundial de Turismo, refleja el crecimiento exponencial que ha tenido esta industria en las últimas seis décadas a pesar de crisis, desastres naturales y pandemias. Se considera que este sector representa el 10% del PIB mundial, emplea al 10% de los trabajadores del planeta y se estima que seguirá creciendo al 3% anual hasta 2030 (OMT, 2018).

Por su naturaleza, el turismo es una industria intensiva en información, donde los procesos de generación, actualización, procesamiento, aplicación y comunicación de la información, juegan un rol crítico y son parte imprescindible del proceso productivo turístico. En este sentido, el turismo ha sido un sector donde las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han tenido desde su surgimiento un papel destacado. Actualmente, se resalta el papel de estas tecnologías de cara al desarrollo, dado el impacto que tienen en la innovación, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social del sector turístico (OMT, 2018).

En Cuba, donde el turismo tiene el reto de dinamizar la economía nacional, conviene hacer un uso intensivo y extensivo de las TICs, dado el impacto favorable que puede tener en los resultados. Como política de gobierno se ha planteado el objetivo de avanzar en el proceso de informatización de la sociedad cubana; por tanto, el turismo está llamado a perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación, y potenciando la comunicación promocional, según ha quedado establecido en los lineamientos para el desarrollo 2016-2021 (PCC, 2017). En esta dirección, la gestión estratégica y pertinente de las redes sociales (RRSS) como herramienta para la promoción del producto y vía para lograr un mejor conocimiento de los clientes y generar una relación de confianza y lealtad a la marca, podría potenciar los resultados. Sin embargo, esta aspiración constituye un reto, pues todavía se considera incipiente el uso de las mismas en este sector.

Por una parte, existen limitaciones financieras, dado que la conexión a internet es satelital, y tiene dificultades para el acceso a tecnologías avanzadas debido a las restricciones que impone el bloqueo norteamericano. Por otro lado, se manifiesta falta de preparación y entendimiento de los beneficios que puede generar el empleo óptimo de la tecnología instalada. Recientemente el Ministerio de Turismo de Cuba reiteró la apuesta por el uso de las TICs en el proceso de transformaciones digitales del destino turístico, así como el fortalecimiento de las infraestructuras de conectividad de las instalaciones turísticas para la gestión en internet y las RRSS, expresando la aspiración de llegar a la fase superior de transformación digital con los Destinos Turísticos Inteligentes (MINTUR, 2018).

Resulta entonces oportuno, a la luz de los desafíos que tiene por delante el sector turístico, diagnosticar el uso de las RRSS en las entidades turísticas a fin de identificar potencialidades por aprovechar y quizá barreras por derribar, que permitan encaminar acciones en la dirección correcta. Por ello el objetivo de esta investigación fue caracterizar el uso de las RRSS en las entidades hoteleras de la provincia de Camagüey, para realizar recomendaciones sobre su desarrollo.

Diferentes autores han revisado investigaciones realizadas sobre el tema de las RRSS en el turismo (Buhalis & Mamalakis, 2015; Leung, Law, Hoof & Buhalis, 2013; Lee, Lowry & Delconte, 2015; Zeng & Gerritsen, 2014) y en general se considera que se trata de un fenómeno insuficientemente abordado.

En este artículo se presenta una investigación mixta que caracteriza el uso de la red social Facebook por los hoteles del destino Camagüey, Cuba. Se identificaron las necesidades de mejora de la gestión que se realiza y se proponen recomendaciones para su pleno desarrollo.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES Y TURISMO

La difusión de las TICs ha generado grandes impactos en todas las ramas de la economía mundial y se señalan de manera significativa los cambios producidos en la industria turística, protagonista de la transformación digital, la que ha tenido un efecto generalizado en la creación, producción y consumo turístico (Buhalis & Law, 2008; Fraiz, 2015; Cerezo & Guevara, 2015; Mariani, Felice & Mura, 2016). En la época de la Web 2.0, se produce la mutación de los internautas, que pasan de ser receptores pasivos de información a activos generadores de contenidos. En este contexto se habla del consumidor turístico, como un turista cada vez más informado, autogestionado, que puede crear su propio paquete turístico sin intermediario, utilizando las ventajas que le ofrece internet. Esto genera una actitud más exigente ante el consumo de productos y servicios, lo que demanda un cambio de visión en la gestión dinámica del ocio y el tiempo libre.

Existe consenso sobre los beneficios que en la competitividad y la innovación, la reducción de errores y la creación de nuevas funcionalidades pueden tener estas tecnologías en todas las áreas del turismo: hoteles, restaurantes e intermediarios (AAVV y touroperadores). Para las empresas, la optimización de las operaciones y la reducción de costos, que contribuyen a flexibilizar los precios y el control de los procesos, tributan al aumento de la eficiencia administrativa. Sarmiento (2016), cita a Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill (2005) para sistematizar las contribuciones que pueden hacer estas tecnologías: aumentar la eficiencia interna, propiciar una interacción efectiva con los usuarios y la personalización del servicio, revolucionar la intermediación turística, aumentar el número de puntos de venta, facilitar a los usuarios herramientas que permitan comunicarse entre ellos, fomentar una cooperación eficiente entre los socios y ampliar el ámbito operativo y geográfico ofreciendo herramientas estratégicas para la expansión global.

Ha ocurrido el tránsito de aplicaciones locales para la gestión de los procesos hoteleros hasta el uso de herramientas cada vez más desarrolladas que contribuyen a crear experiencias únicas para el cliente y potencian la gestión estratégica e integrada de destinos turísticos. González & Gidumal (2015) ejemplifican en los servicios hoteleros la introducción del check-in electrónico, la apertura de habitaciones mediante teléfono móvil o la solicitud de servicios de comida mediante una tableta; al tiempo que ya se habla de hoteles y destinos turísticos inteligentes (Ivars, Solsona & Giner, 2016). Según Fernández, López, Moreno, Perles, Ramón-Rodríguez & Such (2017) este concepto supone el reto más importante a enfrentar en los próximos años: integrar los sectores y posibilidades tecnológicas de vanguardia (big data, nanotecnología, sensorización, entre otros) en los hábitos de los consumidores para generar la mejor experiencia posible y claramente diferenciada de los competidores.

El área en la que más se ha visto la incorporación de las TICs ha sido en el desarrollo del marketing, para el que se han convertido en un elemento vital, al aumentar la interactividad entre las empresas y sus clientes, y también entre sus miembros (Giannopoulos & Mavragani, 2011 citados por Caro, Luque & Zayas, 2014). Al decir de Buhalis (2003) en estas circunstancias el poder de influencia pasa de los vendedores a los consumidores.

En el sistema de comercialización turística los intermediarios tradicionales (centrales de reserva, AAVV, TTOO) han cumplido el rol de facilitar los procesos de producción y distribución, influyendo de manera decisiva en los clientes. Sin embargo, a partir de la década de 1990 con la aparición de internet se transforma el modo en que la información llega a los usuarios y consecuentemente el proceso mismo de intermediación es impactado de forma significativa (Buhalis, 2003). Sarmiento (2016) comenta los cambios más importantes que se producen en la forma de hacer negocios al surgir nuevos medios de comercialización, que llegan de forma más directa a los clientes y el uso intensivo que hacen las empresas de las TICs, en todas las partes del proceso de gestión. La penetración de las TICs tanto desde el lado de la oferta (fundamentalmente en la gestión y el marketing) como desde la demanda (información, reserva, compra y experiencia turística) ha difuminado la diferenciación que existía entre los procesos que se realizan en línea y fuera de ella (Ivars *et al.*, 2016).

Ha surgido el término de turismo electrónico (e-tourism) para denominar el nuevo fenómeno donde las TICs juegan un papel preponderante, desde el diseño, implementación y aplicación de dichas tecnologías y soluciones de comercio electrónico en el turismo, así como los impactos que genera técnica y económicamente, incluyendo las estructuras de mercado de todos los actores involucrados (Werthner *et al.*, 2015, citado por Sánchez, Fernández & Mier-Terán, 2017). La comercialización a través de estas plataformas continúa tomando fuerza y relevancia, a contrapelo de los medios de distribución convencionales (Cruz, 2014); se han implementado sistemas de reservas en línea, ofertas, promociones y ventas de servicios por internet, así como hacia la interacción y respuesta rápida a las necesidades del cliente. Sarmiento (2016: 480) afirma que la estructura del sistema de distribución de servicios turísticos online ha cambiado drásticamente con la irrupción de nuevos intermediarios (sitios web de opinión, sitios web de motores de búsqueda y sitios web de destino), debido a la aparición de los medios sociales.

Zeng & Gerritsen (2014) consideran que en la gestión turística no ha sido completamente reconocida la importancia del marketing en línea y citando a Gonzalo (2012) plantean que la industria del turismo se enfrenta a desafíos en la gestión de los medios sociales, como en el desarrollo de una estrategia clara y medible, que demuestre un retorno viable de la inversión e integre las redes sociales a los procesos de negocio. Ante ello, se señala la necesidad de analizar cómo el sector turístico está implantando estas nuevas tecnologías, principalmente en las redes sociales y las repercusiones que estas redes pueden tener en dicho sector (Williams *et al.*, 2011; Dwivedi *et al.*, 2012; Line & Runyan, 2012; Leung & Bai, 2013; citados por Pérez, 2017).

Las redes sociales en la hotelería

Muchas definiciones se han realizado de “social media” o medios sociales. Zeng & Gerritsen (2014) resumen tres elementos fundamentales que se identifican en esas definiciones: son herramientas, aplicaciones, plataformas y medios en línea, por lo cual dependen de las TICs; son canales de comunicación “de igual a igual”, que permiten la creación de contenidos interactivos en la Web, lo que transforma de modo radical la comunicación entre las organizaciones, las comunidades y los individuos; y enlazan a los usuarios en una comunidad virtual que influye en el comportamiento de las personas y la vida real. Entre estos medios sociales destacan redes sociales, blogs, wikis, sitios para compartir videos, servicios host, aplicaciones Web, plataformas colaborativas de consumo.

Se ha documentado que los turistas hacen uso de las RRSS durante las diferentes etapas del viaje: antes, en la etapa de planeación del viaje, buscan información, comparan, valoran, lo que influye en la decisión de compra; durante el viaje como parte de la experiencia que disfrutan, comparten distintos contenidos (imágenes, información, audio) y posteriormente recrean la experiencia del viaje (Asongu & Odhiambo, 2018; Caro *et al.*, 2014; Gutiérrez, Sánchez & Galiano, 2018; Leung *et al.*, 2013; Kumar, Kumar & Mishra, 2015; Munar & Jacobensen, 2014; Nadda, Dadwal, Mulindwa & Vieira, 2015; Sharma, Kumar, R. & Rani, 2017). Es notorio que evalúan los productos turísticos y los servicios que reciben, lo que puede tener una valencia positiva, negativa o neutra según las vivencias incorporadas por el consumidor (Fondevila, Bernal, Santana & Rom 2017; Raassens & Haans, 2017; Sarmiento, de Esteban & Antonica, 2018). Esto permite a las empresas conocer las preferencias de los usuarios para desarrollar servicios y productos más personalizados y relevantes (Rao *et al.* 2014, citado por Fondevila *et al.* 2017). Las RRSS han revolucionado las interacciones comunicativas y consecuentemente la comercialización y las estrategias empresariales (Pinto de Farias, Henrique Costa & Costa Perinotto, 2017; Sotiriadis & van Zyl, 2013).

Cascales, Fuentes & De Esteban (2017) plantean que las empresas hoteleras requieren compromiso y servicio al cliente en tiempo real para asegurar una presencia dinámica en las comunidades online, lo que puede reportarles beneficios asociados a la comunicación con los clientes (actuales y potenciales), con la realización de ventas, reduciendo costos e intermediarios, la construcción de fuertes relaciones con los clientes, así como con la reputación en la red. Estos criterios

son compartidos por Leung *et al.* (2013), quienes sostienen la importancia estratégica de las RRSS para la competitividad turística, ya que (basándose en Salkhordeh, 2009), por una parte, posibilita la recogida de comentarios de los clientes, que se utiliza para retroalimentar el negocio (resolver problemas, conocer la experiencia de los visitantes), atraer nuevos clientes y consolidar una relación efectiva con los clientes actuales, propiciando la lealtad a la marca; por otro lado, si no se gestiona de manera efectiva puede deteriorar la fe de los consumidores y el valor de mercado de la marca.

Uno de los aspectos más comentados es la reputación online, que según Martínez, Bernal & Mellinas (2012) hace referencia al conjunto de opiniones que se realizan en internet, sobre una marca, bien o servicio de una empresa. Aquí se incluyen las opiniones vertidas por los usuarios en las páginas de reservas de los hoteles, en las plataformas especializadas dedicadas a viajes y hoteles (Trypadvisor, Booking, Monarc) y en otras no especializadas como Facebook, Youtube, etc.

En este sentido se valora el papel del eWOM o “word-of-mouth” equivalente al “boca-oreja electrónico” que se produce cuando los clientes expresan sus opiniones y califican sus experiencias con el producto o servicio hotelero. Se ha establecido que el eWOM ejerce una influencia poderosa sobre los potenciales usuarios, dado que llega a mayor número de personas que el “boca-oreja” tradicional, cuyo impacto puede reducirse a la familia y unos cuantos amigos; tiene además una presencia permanente, pues no desaparece al momento de ser expresado y se difunde velozmente (Huete-Alcocer, 2017; Pinto de Farias *et al.*, 2017). Otros estudios revelan que muchos clientes que buscan información para planificar el viaje tienden a confiar más en personas como ellos que han tenido la experiencia anteriormente, que en la información oficial que aportan las empresas en la red, lo que puede ser determinante en la decisión de compra y evidencia cómo en estos medios se produce una interinfluencia entre los clientes (Huete-Alcocer, 2017; Serra & Salvi, 2014; Sotiriadis & van Zyl, 2013; Yang, 2017; Zeng & Gerritsen, 2014).

Serra-Cantallops, Cardona & Salvi (2018) sostienen que los empresarios deben asegurarse de proporcionar a los clientes experiencias emocionales positivas, pues estas constituyen un factor muy poderoso como generador de eWOM positivo en el contexto de los servicios hoteleros, mientras que la satisfacción del consumidor por sí misma, no lo garantiza. Valoran la creación de un círculo virtuoso, dado que las buenas críticas de los clientes tienen un efecto positivo en la reputación de la empresa, que al mismo tiempo favorece la lealtad de los clientes e impacta en el valor de la marca. Sin embargo, pese a las ventajas que se han puesto de manifiesto, no todos los implicados en el sector se aplican en la puesta en marcha del sistema boca-oreja electrónico, lo que puede resultar negativo para la competitividad del producto (Berne Manero, Pedraja Iglesias & Vicuta Ciobanu, 2015).

Las ventajas que supone la gestión de la reputación online para la industria de la hospitalidad, la ha convertido en pionera de prácticas novedosas de interactividad con clientes pasados, actuales y potenciales. Ha aparecido la figura del community manager, como encargado de los contenidos en la web y responsable de gestionar la reputación online (Ramos, Contreras & Pérez, 2018). De ahí que el monitoreo de las opiniones de los clientes en las redes se haya transformado en una actividad prioritaria

para la industria y se emplean diferentes herramientas para realizar la medición de la actividad de la marca y la interactividad con los usuarios que se deriva de ésta, uno de los modelos es el denominado PRGS (P: Presencia, R: Respuesta, G: Generación, S: Sugerencia) desarrollado por la IAB Social Media Council que mide la actividad en las RRSS y permite comparar con otros (Beltrán, Parra & Padilla, 2017).

Barger & Labrecque (2013) establecen cuatro niveles de usuarios en la red, según el grado de participación que desarrollan con la marca, comenzando por el *espectador*, que es el consumidor que visita la página, pero no interactúa con ella; *seguidor*, que se mantiene siguiendo las publicaciones de la marca; *participante*, que puede tener una participación pasiva (quien sólo dice “like”) o activa (quien comenta o comparte) y por último el *defensor*, que es el usuario que aboga, crea contenido sobre la marca y contribuye a su promoción.

Por tanto, tener clientes comprometidos con la marca en las RRSS se ha convertido en un objetivo de las empresas hoteleras. Se han generalizado las prácticas de medir este compromiso o engagement de diferentes formas (Barger & Labrecque, 2013; Buhalis & Mamalakis, 2015; Castelló, 2012; Gutiérrez *et al.*, 2018; Sánchez *et al.*, 2017) y se valora el impacto que la acción de la empresa en los medios sociales puede tener en los resultados finales, utilizando mecanismos financieros y no financieros (Buhalis & Mamalakis, 2015; Nadda *et al.*, 2015).

En resumen, estos nuevos canales de comunicación pueden cumplir cinco funciones clave: promoción, distribución de productos, comunicación, gestión e investigación (Leung *et al.*, 2013). Hacer un uso efectivo de los mismos debe ser parte importante de la gestión del negocio hotelero.

METODOLOGÍA

Se siguió una metodología mixta, que combina técnicas y análisis cualitativos y cuantitativos para caracterizar la gestión de las RRSS en el sector hotelero en la provincia de Camagüey. Para ello se analizó la información relativa a los meses enero a septiembre de 2018. Se eligieron las empresas hoteleras dado el peso significativo que tienen en los resultados del turismo en esta provincia. En este destino hay 19 hoteles pertenecientes a dos cadenas hoteleras nacionales (Tabla 1).

Tabla 1: Entidades hoteleras que participaron en el estudio

Cadena	Empresa	Hotel	Categoría*	
Cubanacán	Complejo Hotelero	Santa María	4	
		Cubanacán Camagüey	4	
	Cubanacán	La Sevillana	4	
		La Avellaneda	4	
		El Marqués	4	
		Roc Santa Lucía	3	
		Club Amigo Mayanabo	3	
		Bravo Caracol	3	
		Brisas Santa Lucía	4	
		Complejo Islazul Camagüey	2	
Islazul	Complejo Islazul Camagüey	Plaza	2	
		Puerto Príncipe	2	
	Complejo Islazul Camagüey	Isla de Cuba	1	
		Camagüey	2	
	Complejo Gran Hotel-Colón	Gran Hotel By Meliá	3	
		Colón By Meliá	2	
	Complejo Islazul Santa Lucía	Complejo Islazul Santa Lucía	Tararaco	1
			Caonaba	2
Costa Blanca			2	
Florida			2	

* Categoría hotelera según número de estrellas.

Fuente: Elaboración propia en base al Ministerio del Turismo de Cuba (2018).

Técnicas empleadas

La recolección de los datos primarios se realizó combinando análisis de documentos y entrevistas. En primer lugar, se empleó el estudio de documentos, materiales y artefactos, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) constituyen una fuente muy valiosa de datos cualitativos; en este caso con el objetivo de caracterizar la actividad que realizan los hoteles en las RRSS y la respuesta que tienen por parte de su público, se analizaron las páginas oficiales de Facebook de los hoteles que participaron en el estudio. Se empleó además la herramienta analítica online FanpageKarma, para el análisis y el monitoreo de redes sociales, que proporciona información sobre los perfiles en estas redes. Posteriormente, para profundizar en las opiniones de los gestores de las entidades se realizaron entrevistas que permitieron obtener los juicios y valoraciones que estos tienen sobre el uso que le dan a las RRSS, las barreras que los limitan y las aspiraciones de desarrollo en este sentido.

Participantes en el estudio

Atendiendo a la estructura organizativa de las entidades, participaron en el estudio 4 complejos hoteleros y 6 hoteles independientes. Fueron analizadas 18 páginas oficiales de las entidades en Facebook, debido a que fue la red social en que están representados la mayoría de los hoteles. Para el análisis de los indicadores de interactividad y engagement se redujo la muestra a los cinco hoteles que tienen más de 500 fans y se realizó un monitoreo de la actividad en la red durante el mes de septiembre de 2018. Además se entrevistaron 10 directivos y especialistas relacionados con el tema, lo que aportó amplitud y riqueza a los datos.

Se creó una base de datos de todos los hoteles estudiados y los datos se procesaron empleando análisis de contenido y estadística descriptiva. Para este análisis se establecieron las siguientes categorías (Cuadro 1):

- Perfil de empresa: determina la actividad en las redes a través de un perfil propio o de la cadena a la que se subordina y la caracterización del mismo atendiendo a estructura, tipo de información.
- Presencia: determinada por el número de publicaciones que la entidad realiza en la página y tiene en cuenta el número de fans que logra en el periodo de análisis.
- Interactividad: describe el conjunto de interacciones que realizan los usuarios en la página oficial, que pueden ser reacciones (me gusta), generación (comentarios) y sugerencias (competiciones o recomendaciones). Se mide la tasa de respuesta, tasa de generación de contenidos y tasa de sugerencia.
- Engagement: se define como el nivel de interacción y compromiso que tienen los usuarios con las marcas en redes sociales. Fue medido por tres vías diferentes, el de las publicaciones, contra el total de fans y por último el engagement ponderado, que diferencia el valor de los tres tipos de interacciones posibles.
- Calidad del servicio al cliente: valora la calidad de la respuesta de la entidad a las interacciones de los usuarios, su personalización, frecuencia y prontitud.

Cuadro 1. Estructuración de los datos para el análisis

Categorías	Indicadores
Página de empresa	Propio o de la cadena
	Información proporcionada
Presencia	No de fans
	No de publicaciones y publicaciones/día
	Tipo de publicaciones (solo texto, enlaces, videos, imágenes)
Interactividad	Me gusta, comentarios, compartidas
	Tasa de respuesta: total de reacciones/no. fans*100
	Tasa de generación: total de comentarios/ no. fans*100
	Tasa de sugerencia: total de compartidos/ no. fans*100
Engagement por post	Número total de interacciones / número de fans * 100
Engagement	(Total de interacciones / número de post) / número de fans * 100
Engagement ponderado	Total de reacciones + total de comentarios * 2 + total de compartidos * 3 / número de fans * 100
Calidad del servicio al cliente	Frecuencia
	Individualización
	Inmediatez

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Se analizan los resultados en dos partes, primero la caracterización de la actividad en las páginas de todos los hoteles y posteriormente, el resultado del monitoreo realizado a cinco de estas páginas.

Caracterización de las páginas oficiales de los hoteles

Con excepción de dos hoteles de Islazul, el 89 % de los hoteles tienen presencia en las RRSS, específicamente en Facebook y sólo un hotel está presente en Youtube (Tabla 2). El período de presencia en la red va desde 4½ años para el de mayor tiempo hasta solamente un mes. Hay que señalar que los hoteles que pertenecen al Complejo Hotelero Cubanacán Camagüey abrieron páginas independientes, pero luego han concentrado las acciones en la página denominada Hoteles E Cubanacán, que cubre las cinco instalaciones que la forman. Se constató que tres hoteles abrieron páginas que posteriormente abandonaron, en dos casos se asocia a cambio de operador y consecuentemente de nombre del hotel.

Tabla 2: Presencia de los hoteles en las RRSS, según incorporación

Hotel	Facebook	Youtube
Roc Santa Lucía	4 años y 5 meses	1 año y 4 meses
Brisas Santa Lucía	4 años y 4 meses	-
Bravo Caracol	4 años y 2 meses	-
Mayanabo	4 años y 4 meses	-
Complejo hotelero Cubanacan	6 meses	-
Santa María	3 años y 6 meses	-
Camino de Hierro	1 mes	-
La Sevillana	5 meses	-
La Avellaneda	2 meses	-
El Marqués	1 año y 5 meses	-
Gran Hotel By Meliá	8 meses	-
Colón By Meliá	8 meses	-
Camagüey	1 año y 2 meses	-
Isla de Cuba	1 año y 2 meses	-
Puerto Príncipe	1 año y 2 meses	-
Plaza	7 meses	-
Caonaba	2 años y 3 mes	-
Tararaco	2 años y 1 mes	-
Costa Blanca	-	-
Florida	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a las páginas oficiales de los hoteles.

Con relación a las características de las páginas, desde el punto de vista de la imagen de portada, la mayoría de los hoteles ha optado por una foto de la instalación, generalmente de algún espacio interior, sólo dos proyectan otro elemento (staff y objeto de celebración) y el 41 % incluye el logo. En la información que ofrecen de la instalación se reitera la dirección postal, mapa de ubicación, el equipo

que administra la página y los contactos; llama la atención que no todos informan sobre los servicios y facilidades del hotel. En dos casos indican algunos reconocimientos obtenidos.

La mayoría de las páginas están enlazadas a otras: a su empresa matriz (47 %), a la red de viajes especializada Tripadvisor (17, 6 %) y otras entidades del destino (35 %). Tres tienen un vínculo a la Web oficial de la cadena que permite realizar reservas online. Solo dos páginas emplean la sección *eventos*.

La actividad en las páginas de Facebook en el período de análisis se muestra en la Tabla 3. Se aprecia que los cuatro hoteles que rebasan los cuatro años de inserción en la red son los que han alcanzado mayor número de fans, de ellos Mayanabo realiza como promedio una publicación diaria y Roc Santa Lucía queda muy cerca de esa media.

Tabla 3: Indicadores de presencia en Facebook de los hoteles (enero-sept. 2018)

Hotel	Fans	Recomendado	Publicaciones	Pub/días	Compromiso
Bravo Caracol	1897	117	67	0,24	0,0
Brisas Santa Lucía	3327	570	134	0,49	0,0
Mayanabo	1850	97	275	1,00	0,01
Roc Santa Lucía	3100	300	271	0,99	0,03
Complejo hotelero Cubanacan	736	18	301	1,10	0,13
Santa María	259	89	0	0	0,0
Camino de Hierro	409	1	26	0,09	0,0
La Sevillana	248	0	18	0,06	0,0
La Avellaneda	264	0	17	0,06	0,0
El Marqués	349	0	15	0,05	0,0
Gran Hotel By Meliá	510	48	87	0,31	0,08
Colón By Meliá	266	14	65	0,23	0,01
Camagüey	153	43	5	0,01	0,05
Isla de Cuba	38	0	0	0,0	0,0
Puerto Príncipe	23	0	0	0,0	0,0
Plaza	68	0	6	0,01	0,0
Caonaba	1	0	0	0	0,0
Tararaco	0	0	0	0	0,0

Fuente: Elaboración propia en base a FanpageKarma.

Resalta la presencia del Complejo hotelero Cubanacan Camagüey con la página denominada Hoteles E Cubanacan, que promedia más de una publicación diaria y, con apenas seis meses tiene casi la cuarta parte de los fans que los hoteles con mayor número de seguidores. En sentido contrario se muestran cuatro hoteles pertenecientes a la cadena Islazul que no realizaron ninguna actividad en el período y el Hotel Santa María, cuya página no ha sido utilizada desde la creación de la citada página del Complejo al que pertenece. Los niveles de compromiso alcanzados son muy bajos en todas las

páginas, en concordancia con la escasa actividad antes referida. Con relación al tipo de publicaciones se muestra un alto predominio de las imágenes (93 %) por encima de videos y enlaces.

Monitoreo en Facebook de cinco hoteles seleccionados

Como se explicó, se decidió monitorear la actividad durante septiembre de 2018 para los cinco hoteles que tienen más de 500 fans. En total se produjeron 64 publicaciones entre los cinco hoteles, únicamente un hotel realiza como promedio una publicación diaria, aunque en realidad tiene días inactivos (generalmente de fines de semana), el que más publicaciones realiza las concentra en 90 % de los días (Tabla 4).

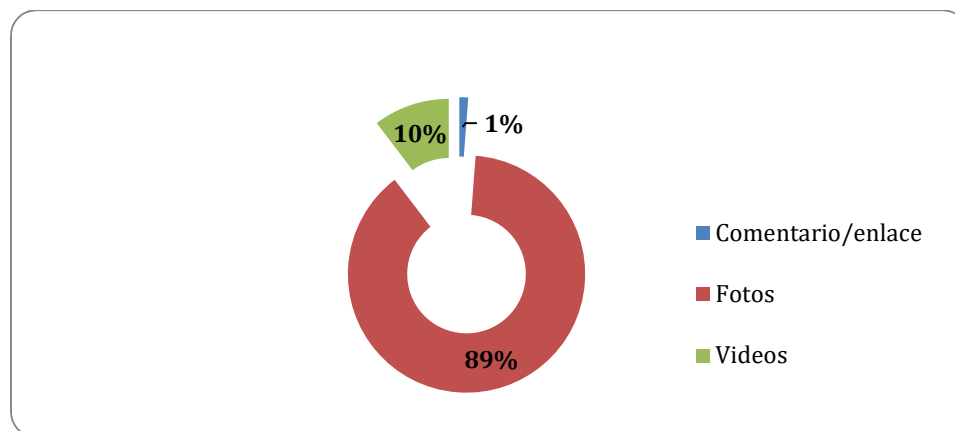
Tabla 4: Monitoreo de presencia durante septiembre 2018

Hotel	Post	Pub/días
Bravo Caracol	3	0,10
Brisas Santa Lucía	2	0,07
Gran Hotel By Meliá	11	0,36
Mayanabo	18	0,60
Roc Santa Lucía	30	1,00

Fuente: Elaboración propia en base a FanpageKarma.

Sobre el tipo de publicación se mantiene el marcado predominio de las imágenes con relación a otros tipos de contenidos (Gráfico 1).

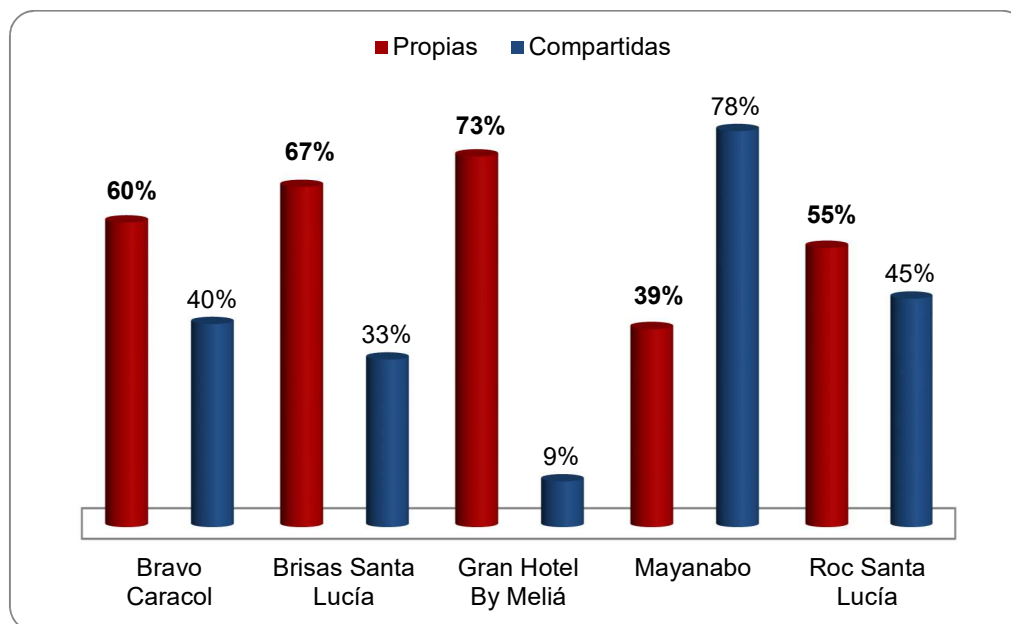
Gráfico 1: Tipo de publicaciones realizadas (sept.2018)



Fuente: Elaboración propia en base a las páginas oficiales de los hoteles.

En cuanto al origen de las publicaciones, la mayoría apuesta por publicar contenido propio sobre compartir contenido de otras páginas (Gráfico 2).

Gráfico 2: Origen de publicaciones realizadas (sept. 2018)



Fuente: Elaboración propia en base a las páginas oficiales de los hoteles

Los resultados de la interactividad se muestran en la Tabla 5. La mayor cantidad de interacciones la alcanza el hotel Roc Santa Lucía.

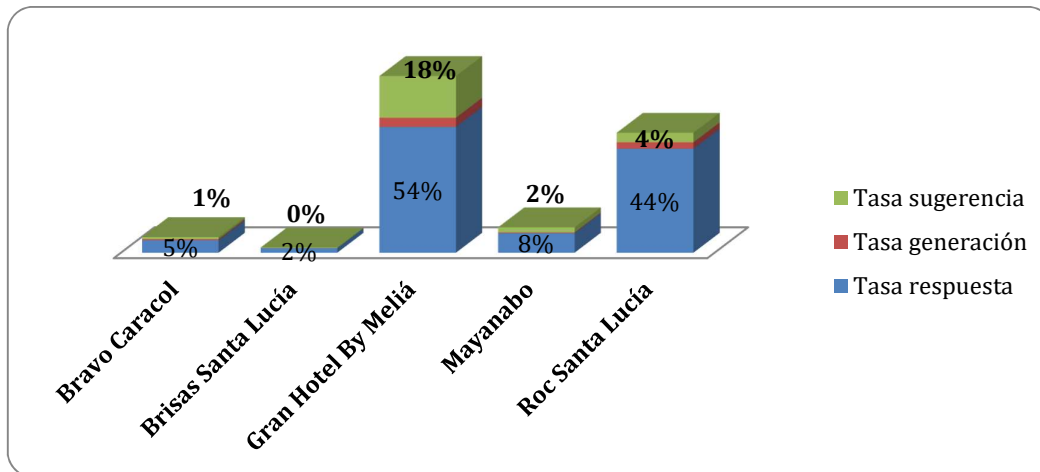
Tabla 5: Monitoreo de actividad durante septiembre 2018

Hotel	Reacciones	Generación	Sugerencia
Bravo Caracol	101	9	16
Brisas Santa Lucía	63	2	9
Gran Hotel By Meliá	274	20	91
Mayanabo	154	6	40
Roc Santa Lucía	1375	86	127

Fuente: Elaboración propia en base a FanpageKarma

Sin embargo, las mejores tasas de interacción (Gráfico 3) las consigue Gran Hotel By Meliá teniendo menos publicaciones, lo que habla de la calidad de los posteos. Igualmente consigue el mayor promedio de interacciones por posteo según la cantidad de fans (5,19%), seguido por Roc Santa Lucía (1,76%). La tasa de generación es baja para todas las instalaciones, ninguna logra que el 5% de sus fans realice comentarios a los posteos. La tasa de sugerencia también es más favorable a Gran Hotel By Meliá.

Gráfico 3: Indicadores de interactividad (sept. 2018)



Fuente: Elaboración propia en base a las páginas oficiales de los hoteles.

La publicación que alcanza mayor número de reacciones es un post con la imagen de la piscina de Bravo Caracol (Figura 1) que le gustó al 44% de los fans y recibió el mayor número de comentarios (4%), logrando un engagement del 5,5%.

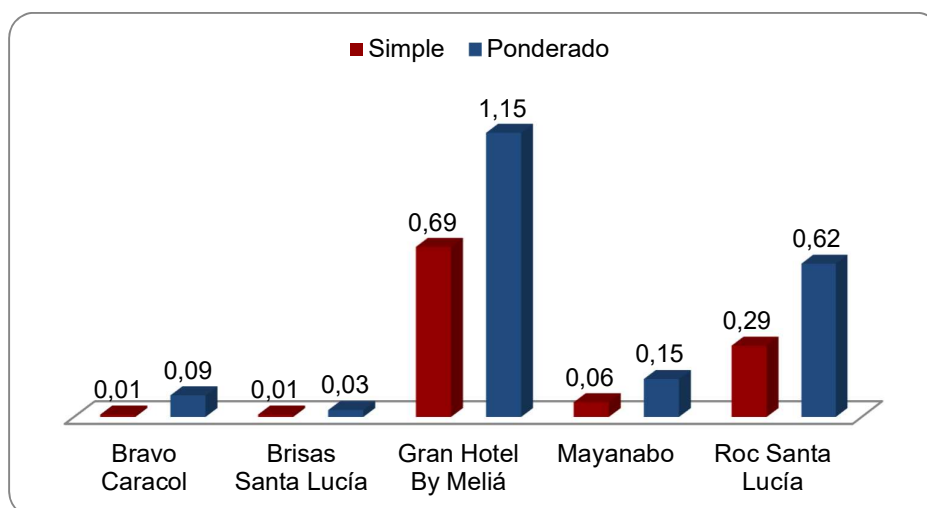
Figura 1: Publicación con mayor engagement (sept. 2018)



Fuente: Fanpage Hotel Bravo Caracol @HBravoCaracol

En el cálculo del engagement con relación a la cantidad de fans, el valor más alto lo alcanza Gran Hotel By Meliá (Gráfico 4); llama la atención la alta participación en esta página teniendo menor tiempo de presencia en la red. De las que llevan mayor tiempo de presencia el compromiso más consistente es de Roc Santa Lucía. En el análisis del engagement ponderado, que atribuye diferente peso específico al tipo de interacción que realizan los usuarios en las páginas, el resultado más favorable también se obtiene en el Gran Hotel By Meliá, seguido de Roc Santa Lucía. Los otros tres hoteles generan muy bajo interés en sus seguidores.

Gráfico 4: Engagement simple y ponderado (sept. 2018)



Fuente: Elaboración propia en base a las páginas oficiales de los hoteles

Con relación a la calidad del servicio al cliente, se valoraron las respuestas de la entidad a los comentarios y recomendaciones de los usuarios, su personalización, frecuencia y prontitud. Las cinco entidades obtuvieron un total de 153 comentarios y 28 recomendaciones, prevaleciendo Roc Santa Lucía con 56% y 61%, respectivamente. Este hotel tuvo un elevado índice de respuestas a estas opiniones de los clientes, todas las recomendaciones fueron respondidas de forma personalizada; apareció un solo criterio negativo y ofrecieron al cliente una disculpa y la promesa de que sería contactado por Atención al cliente. Igualmente respondieron las opiniones de los clientes los hoteles Brisas Santa Lucía y Gran Hotel By Meliá, ambos de forma rápida y personalizada. El resto no ofrecieron respuestas, incluso a comentarios negativos.

CONSIDERACIONES FINALES

Se ha podido apreciar que la calidad de la página de Facebook, así como los indicadores de rendimiento analizados tienen diferentes particularidades en los hoteles estudiados. El Gran Hotel By Meliá, que alcanza los mejores indicadores de interacción y engagement, y positiva atención al cliente, tiene una mejor gestión de la página de Facebook. En esta instalación se están introduciendo los

manuales corporativos del Grupo Hotelero Meliá, cadena reconocida por su influencia en redes sociales y la gestión de la misma está siendo realizada por el directivo principal de la entidad, quien posee amplia experiencia en este sentido.

El segundo mejor resultado lo tiene el Hotel Roc Santa Lucía, lo que se asocia a dos elementos. Por una parte, aprovechan la experiencia de una cadena internacional (Roc Hoteles) que comparte la administración del hotel, y por otra parte se ha encargado de la gestión de la página a una joven con formación universitaria en turismo, nativa digital, con alta motivación por el tema. Se puede prever que invirtiendo en su especialización conseguirán mejores impactos de su gestión.

En el Hotel Bravo Caracol los bajos resultados de la página pueden asociarse a que la responsabilidad por su gestión está asignada a un directivo del área comercial, que dedica poco tiempo a estas tareas, pues desempeña otras funciones.

Por su parte, el Hotel Brisas Santa Lucía acumula comparativamente mayores cantidades de seguidores y recomendaciones. Esta instalación tuvo un especialista encargado de la gestión de las redes durante tres años, tiempo en que fue adquiriendo cierta experiencia en este trabajo, sin embargo su salida de la organización ha incidido en los resultados que se muestran en el período de estudio.

En el caso del Hotel Mayanabo tiene el promedio de publicación más alto en todo el período, pero genera poco contenido propio, la mayor parte de las publicaciones que realiza son compartidas de otras páginas relacionadas con el turismo, lo que no se justifica pues tienen un equipo de tres personas administrando la página.

El Complejo Hotelero Cubanacán Camagüey muestra una entrada desigual a las redes, porque empezaron a trabajar de forma independiente las cinco instalaciones que lo forman, para posteriormente centrarse en una sola página (Hoteles E Camagüey). No obstante, ocasionalmente han realizado publicaciones en alguna de las páginas de los hoteles. Esta decisión puede ser discutible, pues podría generar confusión en los clientes que se alojan en alguna de las instalaciones y no necesariamente conocen el nombre del Complejo. Sería conveniente profundizar en este caso en el futuro y valorar las implicaciones que tendría en la imagen de la entidad.

La situación de los hoteles pertenecientes a la cadena Islazul es muy similar, tienen poco tiempo de presencia en Facebook y de forma irregular. No han logrado estabilizar y preparar personal que se encargue de la gestión de los medios y a nivel de la cadena no había estrategia clara en este sentido.

Es evidente que la presencia de los hoteles del destino en las RRSS es incipiente, pues de las redes más utilizadas empresarialmente (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube) solamente 21% de ellos alcanzan los cuatro años en Facebook y es aún menor en Youtube. La prevalencia de Facebook es similar al uso que se hace de esta red tanto en el contexto iberoamericano, como en otros ámbitos

(Gutiérrez *et al.*, 2018; Kc, Morais, Stainback & Thigpen, 2018). No se emplea la red Instagram, donde se produce mayor interactividad por parte de los usuarios y se logra mayor nivel de engagement en comparación con otras, por lo que se considera una plataforma ideal para generar compromiso entre los usuarios en la información turística (Gutiérrez *et al.*, 2018).

En Facebook, donde se concentró el estudio, la presencia se cataloga como inestable dado que se encontraron páginas inactivas en el periodo analizado, otras abandonadas por haber sido sustituidas y la mayoría con poco uso. Estos elementos se asocian a la falta de preparación para el empleo de estas herramientas, así como al escaso tiempo de que disponen los especialistas responsabilizados para mantener la gestión de las entidades en la plataforma, lo que fue valorado por los implicados. Se hace necesario que los directivos hoteleros adquieran conciencia del potencial que tienen estas herramientas, pues emplearlas de manera estratégica permitirá un diálogo rápido y de bajo costo con los visitantes reales y potenciales (Coelho & Gosling, 2017).

La información publicada se considera insuficiente, al no ofrecer detalles de los servicios y atributos del hotel, no siempre se incluye el logo, por lo que se desaprovecha este canal como fuente de información sobre la oferta, para realizar acciones de promoción y para reforzar la imagen de marca. No se aprovecha la sección *eventos*, que puede emplearse para promocionar acontecimientos importantes que se celebran en el hotel. Perdomo Castellano *et al.* (2014 citados por Infante, 2017) enfatizan acerca de la calidad y coherencia de la información que se publique, la que deberá estar adaptada a los requerimientos de sus usuarios. Se ha constatado que los viajeros valoran la cantidad y calidad de la información, así como la personalización de los contenidos (Paniagua & Huertas, 2018), algo que estos operadores deberán tomar en cuenta.

Asimismo, es poco utilizada la posibilidad de enlazar la página al sitio de reserva, disminuyendo así las oportunidades de ventas sin intermediario y el correspondiente beneficio. Buhalis & Mamalakis (2015) destacan esta función innovadora que puede tener Facebook y su repercusión en las ventas online, lo que responde también a los deseos de los clientes, quienes quieren tener la posibilidad de realizar la reserva de forma online (Reichstein & Härting, 2018).

Con relación al tipo de posteo que se publica los resultados son similares a estudios realizados en destinos de otros contextos como Córdoba y Cádiz en España (Moral, Cañero & Orgaz, 2014; Sánchez *et al.*, 2017), en que prevalece ampliamente el uso de imágenes, por la importancia que tiene mostrar las instalaciones a los posibles clientes que se interesan por esta información en la web. Sin embargo, es diferente a los resultados obtenidos por Gutiérrez *et al.* (2018) y Sánchez *et al.* (2017), ya citados, donde en segundo lugar se colocan los enlaces y por último los videos.

Los indicadores de interactividad y engagement en la mayoría de los hoteles son bajos. Éstos deben generar contenido más atractivo a los usuarios para propiciar participación en la página y lograr el compromiso de la comunidad (Beltrán *et al.*, 2017). El hotel con mejores resultados de interacción con

sus usuarios y engagement es el que menos tiempo de presencia tiene en Facebook. Este hotel, junto al que obtiene segundo mejores resultados son los que refirieron un procedimiento más definido para la gestión en la red, lo que evidencia que es necesario un trabajo sistemático y consistente para lograr crecimiento en estos indicadores.

Con relación al monitoreo de los indicadores, fundamentalmente se tiene en cuenta el crecimiento de los fans, no así el resto de los indicadores de rendimiento. Sin embargo, este aspecto se considera crucial para evaluar el cumplimiento de la estrategia y el logro de las metas, asociados a los objetivos del negocio (Alberghini, Cricelli & Grimaldi, 2014; Castelló, 2012; Sánchez, 2018).

Uno de los principales aportes de esta nueva herramienta es la labor de atención al cliente (Asongu & Odhiambo, 2018; Infante, 2017), lo que no es bien aprovechado en todos los casos del estudio, en que se dejan sin respuestas las opiniones y preguntas de los usuarios, desechándose la oportunidad de construir relaciones fuertes con los clientes (Gutiérrez *et al.*, 2018, Sarmiento *et al.*, 2018). Se ha argumentado la importancia de responder las opiniones, pues con el alcance que puede tener el eWOM, las empresas deben esforzarse por cultivar eWOM positivo y eliminar el negativo (de Matos & Rossi, 2008; Reichheld, 2006; citados por Raassens & Haans, 2017; Sharma *et al.*, 2017). La buena comunicación entre el cliente y la marca debe asegurarse durante todo el viaje, de forma ágil y adecuada; se constituye así en un factor clave para consolidar una buena reputación, retener clientes actuales y captar nuevos (Berne Manero *et al.*, 2015; Fondevila *et al.*, 2017; Goncalvez Gándara, Fraiz Brea & Manosso, 2013; Reichstein & Härting, 2018). Los hoteles que tienen mejores comentarios en redes sociales y portales de opiniones son quienes tienen mayores beneficios (Alberghini *et al.*, 2014).

El empleo que puede hacerse de la información que aportan los usuarios en su interacción, expresando sus preferencias y deseos, asociados con los datos sociodemográficos que aporta Facebook como parte de la investigación de mercado (Leung *et al.*, 2013; Reichstein & Härting, 2018) es otra funcionalidad que se desaprovecha. Ninguna de las entidades refirió la práctica de recolectar información sobre los clientes, previa a la experiencia de indagar sobre expectativas y preferencias y ajustar los servicios y atenciones que se brindarán a estas necesidades identificadas.

Un elemento a considerar en la gestión que se realiza es que estas funciones han sido encomendadas a diferentes especialistas (de comercialización, calidad, relacionistas públicos), que tienen otras misiones en los hoteles. Recientemente en uno de los casos (Complejo Hotelero Cubanacan Camagüey Ciudad) se ha formalizado la figura del community manager, rol que ha cobrado preeminencia en el contexto internacional (Barreth, Pérez & Quiroga, 2017; Cardona & Martínez, 2017; Cascales *et al.*, 2017; Ortega-Maldonado, Rendón-López & Ortega-Carrillo, 2017), dado que se considera necesaria la presencia de un especialista dedicado a gestionar la relación de la empresa con su público en el ámbito digital, que al mismo tiempo representa la política definida por la entidad en este sentido. Mendes Thomaz, Augusto Biz & Goncalvez Gándara (2013) argumentan a favor de la

inversión en tiempo que se debe realizar contratando a colaboradores para asegurar la participación activa en las redes que genere los retornos esperados para la empresa.

Los directivos señalaron también las dificultades en la conectividad y el limitado acceso a las RRSS, lo que restringe las posibilidades de actualización de la información y de interacción con los clientes. Estos factores deberán mejorar a mediano plazo, gracias a la política gubernamental trazada en esta dirección (MINCOM, 2017).

En síntesis, la gestión que se realiza de la red social estudiada por los hoteles del destino no es eficiente, la usan solo como canal de comunicación, debiendo reforzarse la interacción con los clientes - pasados, presentes y futuros -. Las funciones de promoción, distribución de productos, gestión e investigación prácticamente no están siendo abordadas en el período de análisis.

Todos los hoteles del destino deberían integrarse a las RRSS, estableciendo una estrategia de marketing online coherente, que se integre a la estrategia comercial de la entidad y utilizar personal capacitado para gestionar la actividad en estas plataformas, monitoreando los indicadores de resultados. Asimismo, preparar a directivos y especialistas en la comprensión de estos temas y su impacto en los resultados empresariales.

Específicamente en Facebook se debe lograr una intervención activa y frecuente, fomentando los contenidos promocionales y otros interesantes a los diferentes públicos, para propiciar que se generen conversaciones en torno a la marca. Dar respuesta personalizada y oportuna a todas las opiniones para mejorar la reputación online y construir relaciones fuertes que permitan fidelizar clientes.

Ampliar el uso de estas plataformas: como vía para investigar los públicos y responder adecuadamente a cada segmento; generar conversaciones en torno a la marca para tener una comunidad dinámica que contribuya a la promoción del producto; crear condiciones que posibiliten las ventas directas; utilizar las amplias ventajas para dar asistencia a los clientes, en vínculo directo con las formas tradicionales de atención al cliente; y en un nivel de desarrollo más alto, conseguir que los usuarios se involucren en prácticas de co-creación, que participen en el desarrollo de productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alberghini, E.; Cricelli, L. & Grimaldi, M. (2014) "A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study". *Journal of Knowledge Management* 18(2): 255–277. Disponible en <https://www.researchgate.net> Acceso el 24/08/2018

Asongu, S. A. & Odhiambo, N. (2018) "Tourism and social media in the world: An empirical investigation". Disponible en <https://www.researchgate.net/> Acceso el 03/01/2019

- Barger, V. & Labrecque, L.** (2013) "An integrated marketing communications perspective on social media metrics". *International Journal of Integrated Marketing Communications* (Spring): 64-76. Disponible en <https://www.academia.edu> Acceso el 10/03/2018
- Barreth, A. V. C.; Pérez, E. G. M. & Quiroga, S. J. T.** (2017) "Diagnóstico de la figura del gestor de redes sociales como apoyo de empresas turísticas en Guayaquil". *International Journal of Scientific Management and Tourism* 3(1): 47-58. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5975079.pdf> Acceso el 24/08/2018
- Beltrán, M. A.; Parra, M. C. & Padilla, J. M.** (2017) "Las redes sociales aplicadas al sector hotelero". *International Journal of Scientific Management and Tourism* 3(2): 131-154, Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6132930.pdf> Acceso el 10/03/2018
- Berne Manero, C.; Pedraja Iglesias, M. & Vicuta Ciobanu, A.** (2015) "El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera. El estado de la cuestión." *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(3): 591-608
- Buhalis, D. & Mamalakis, E.** (2015) "Social media return on investment and performance evaluation in the hotel industry context". Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/272576626> Acceso el 24/08/2018
- Buhalis, D. & Law, R.** (2008) "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—the state of eTourism research". *Tourism Management* 29(4): 609-623. Disponible en doi: 10.1016/j.tourman.2008.01.005 Acceso el 24/08/2018
- Buhalis, D.** (2003) "E-tourism: Information technology for strategic tourism management". Pearson, London
- Cardona, C. M. G. & Martínez, S. M.** (2017) "Análisis de la actividad y presencia en Facebook y otras redes sociales de los portales turísticos de las Comunidades Autónomas españolas". *Cuadernos de Turismo* 39: 239-264. Disponible en revistas.um.es/turismo/article/download/290521/212101 Acceso el 24/08/2018
- Caro, J. L.; Luque, A. & Zayas, B.** (2014) "Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales". XVI Congreso Nacional de Tecnologías de la Información Geográfica. Alicante. Disponible en https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/7889/49_Caro%20et%20al_Aplicaciones%20tecnologicas%20para%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20los%20recursos%20tur%C3%ADsticos%20culturales.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acceso el 14/12/2017
- Cascales, G.; Fuentes, L. & De Esteban, J.** (2017) "La interacción de los hoteles con las redes sociales: Un Análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid (España)". *Cuadernos de Turismo* 39: 131-148, Disponible en doi: <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290471> Acceso el 10/02/2018
- Castelló, A.** (2012) "Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales". Disponible en <https://www.researchgate.net> Acceso el 24/08/2018

- Cerezo, A. & Guevara, A.** (2015) "El papel estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el turismo." *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies* 2(2): 52-69. Disponible en <http://www.uajournals.com/ijisebc/es/revista-2/numeros-antteriores.html?id=45> Acceso el 10/02/2018
- Cruz, L.** (2014) "Algunas consideraciones sobre la utilización de herramientas digitales en la comercialización hotelera en el destino turístico de Varadero". *Retos Turísticos* 2(1). Disponible en <http://retos.edu.cu> Acceso el 14/12/2017
- Coelho, M. F. & Gosling, M.** (2017) "Factores de atractividad turística percibida. Impactos en la reputación del destino y en la intención de recomendarlo a través de internet". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(3): 509-530
- Fernández, A.; López, J.; Moreno, L.; Perles, J.; Ramón-Rodríguez, A. & Such, M.** (2017) "Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el know how turístico español". *Información Comercial Española - ICE* 894: 137-150 Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/68402/1/2017_Fernandez-Alcantud_etal_ICE.pdf Acceso el 10/03/2018 Acceso el 24/08/2018
- Fondevila, J.; Bernal, P.; Santana, E. & Rom, J.** (2017) "New digital metrics in marketing: A comparative study on social media use". En: Freire, F. C.; Rúas, X. & Martínez, V. (Eds.) *Media and metamedia management, advances in intelligent systems and computing*. 503, Springer International Publishing Switzerland, Basel, pp. 343-350 Disponible en doi: 10.1007/978-3-319-46068-0_45 Acceso el 24/08/2018
- Fraiz, J. A.** (2015) "La constante evolución del turismo: innovación, tecnología, nuevos productos y experiencias." *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 13(4): 739- 740. Disponible en <http://www.pasosonline.org/es/articulos/805-la-constante-evolucion-del-turismo-innovacion-tecnologia-nuevos-productos-y-experiencias> Acceso el 14/12/2017
- González Gándara, J. A.; Fraiz Brea, F. C. & Manosso, J. M.** (2013) "Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 22(3): 492-525
- González, S. M. & Gidumal, J. B.** (2015) "Segunda economía en el sector turístico: TIC y puestos de trabajo". *Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 13(5): 1265-1275. Disponible en https://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/23148/3/Segunda_economia.pdf Acceso el 29/09/2016
- Gutiérrez, G. A.; Sánchez, M. Á. & Galiano, A.** (2018) "Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos". *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 15(8): 135-150. Disponible en <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.09> Acceso el 24/08/2018
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P.** (2014) "Metodología de la investigación". McGraw-Hill, México D. F.
- Huete-Alcocer, N.** (2017) "A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior". *Front. Psychol.* 8(1256). Disponible en doi: 10.3389/fpsyg.2017.01256 Acceso el 10/02/2018

- Infante, J. C.** (2017) "Percepción de los usuarios para la mejora del uso de las redes sociales como canal de comunicación en el sector hotelero". Tesis Doctoral. Universidad Huelva. Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones. Disponible en rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/14778/Percepcion_de_los_usuarios.pdf?sequence=2 Acceso el 24/08/2018
- Ivars, J. A.; Solsona, F. J. & Giner, D.** (2016) "Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes". *Documents d'Anàlisi Geogràfica* 62(2): 327-346. Disponible en <http://dx.doi.org/10.5565/rev/dag.285> Acceso el 14/12/2017
- Kc, B.; Morais, D. B.; Stainback, G. A. & Thigpen, J.** (2018) "The use of social media and peer networking in tourism microentrepreneurship". *Sustainable Communities Review* 11(1): 57-69 Disponible en <https://www.researchgate.net/> Acceso el 03/01/2019
- Kumar, P.; Kumar, V. & Mishra, J.** (2015) "Social media: A tool for tourism marketing". *International Research Journal of Bussiness and Management IRJBM* VIII(11): 1-6. Disponible en doi: 10.13140/RG.2.1.1445.5440 Acceso el 03/01/2019
- Lee, M.; Lowry, L. L. & Delconte, J. D.** (2015) "Social media in tourism research: A literature review. Tourism Travel and Research Association, Advancing Tourism Research Globally. Paper 21. Disponible en http://scholarworks.umass.edu/ttra/ttra2015/Academic_Papers_Visual/21 Acceso el 03/01/2019
- Leung, D.; Law, R.; Van Hoof, H. & Buhalis, D.** (2013) "Social media in tourism and hospitality: A literature review". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 30: 1-2, 3-22. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2013.750919> Acceso el 29/09/2016
- Mariani, M. M.; Di Felice, M. & Mura, M.** (2016) "Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional destination management organizations". *Tourism Management* 54: 321-343. Disponible en doi: 10.1016/j.tourman.2015.12.008 Acceso el 14/12/2017
- Martínez, S. M.; Bernal, J. J. & Mellinas, J. P.** (2012) "Los hoteles de la región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online". *Análisis Turístico* 13: 1-10. Disponible en www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/viewFile/117/108 Acceso el 29/09/2016
- Mendes Thomaz, G.; Augusto Biz, A. & Goncalvez Gândara, J.** (2013) "Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 22(1): 103-119
- Ministerio de Comunicaciones de Cuba - MINCOM** (2017) "Política integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba". La Habana
- Ministerio de Turismo de Cuba - MINTUR** (2018) "Comunicado por el día mundial del turismo". La Habana
- Moral, S.; Cañero, P. & Orgaz, F.** (2014) "Reputación online, redes sociales y turismo. Un estudio de caso en Andalucía". *Revista TURyDES - Turismo y Desarrollo* 7(16). Disponible en www.eumed.net/rev/turydes Acceso el 29/09/2016
- Munar, A. M. & Jacobsen, J. K. S.** (2014) "Motivations of sharing tourism experiences through social media". *Tourism Management* 43(1): 46-54 Disponible en <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/40004.pdf> Acceso el 14/12/2017

- Nadda, V.; Dadwal, S.; Mulindwa, D. & Vieira, R.** (2015) "Role of social media". In: Camillo, A. (editor) *Tourism in handbook of research on global hospitality and tourism management*. Business Science Reference, Hershey, pp. 142-162. Disponible en doi: 10.4018/978-1-4666-8606-9.ch009 Acceso el 03/01/2019
- OMT - Organización Mundial de Turismo** (2018) "Día mundial del turismo, 27 de septiembre. El turismo, un sector mundial clave". Disponible en <http://www.un.org/es/events/tourismday/> Acceso el 12/10/2018
- Ortega-Maldonado, Á.; Rendón-López, L. M. & Ortega-Carrillo, J. A.** (2017) "La profesionalización del community manager: claves para una formación especializada de posgrado". *Revista Lasallista de Investigación* 14(1): 217-232. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492017000100217 Acceso el 14/12/2017
- Paniagua, F. J. & Huertas, A.** (2018) "Credibilidad en los medios sociales oficiales de los destinos turísticos". *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* 5(9): 120-130. Disponible en doi: <http://dx.doi.org/10.24137/raeic.5.9.14> Acceso el 05/09/2018
- PCC - Partido Comunista de Cuba** (2017) "Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución periodo 2016-2021". Oficina de publicaciones del Consejo de Estado, La Habana
- Pérez, C.** (2017) "Redes sociales en el sector turístico: éxito en su implantación e influencia en el comportamiento de los consumidores". Tesis doctoral. Universidad de Huelva. Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/13875> Acceso el 10/02/2018
- Pinto de Farias, T.; Henrique Costa, J. & Costa Perinotto, A.** (2017) "Empresas turísticas, redes sociales y negocios electrónicos. Reflexiones a partir de la obra de Manuel Castells". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(3): 626-643
- Raassens, N. & Haans, H.** (2017) "NPS and online WOM: Investigating the relationship between customers' promoter scores and eWOM behavior." *Journal of Service Research* 20(3): 322-334. Disponible en doi: 10.1177/1094670517696965 Acceso el 10/02/2018
- Ramos, Y.; Contreras, S. & Pérez, N.** (2018) "Gestión de la reputación online en el sector hotelero cubano". *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/reputacion-online-cuba.html> Acceso el 24/08/2018
- Reichstein, C. & Härting, R.** (2018) "Potentials of changing customer needs in a digital world – a conceptual model and recommendations for action in tourism". *Procedia Computer Science* 126(2018): 1484–1494 Disponible en www.sciencedirect.com Acceso el 03/01/2019
- Sánchez, M. A.** (2018) "La medición del retorno de la inversión (ROI) en las redes sociales". *Revista Espacios* 39(33). Disponible en www.revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p02.pdf Acceso el 12/09/2018
- Sánchez, M. A.; Fernández, M. T. & Mier-Terán, J. J.** (2017) "Análisis de la actividad en las redes sociales del sector hotelero de la provincia de Cádiz". *Revista TURyDES - Turismo y Desarrollo* 10(23). Disponible en <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/sector-hotelero-cadiz.html> Acceso el 04/04/2018

- Sarmiento, J. R.; de Esteban, J. & Antonovica, A.** (2018) "Word-of-mouth communication as a consequence of relationship quality in online environments". *Palabra Clave* 21(4): 1075-1106. Disponible en doi: 10.5294/pacla.2018.21.4.6 Acceso el 03/01/2019
- Sarmiento, J. R.** (2016) "El impacto de los medios sociales en la estructura del sistema de Distribución turística: Análisis y clasificación de los nuevos proveedores de servicios turísticos en el entorno online". *Cuadernos de Turismo* 38: 459-483. Disponible en doi: <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.38.271521> Acceso el 24/08/2018
- Serra-Cantalops, A. & Salvi, F.** (2014) "New consumer behavior: a review of research on eWOM and hotels". *International Journal of Hospitality Management* 36: 41-51. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007> Acceso el 29/09/2016
- Serra-Cantalops, A.; Cardona, R. & Salvi, F.** (2018) "The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty". *Spanish Journal of Marketing – ESIC* 22(2): 142-162. Disponible en doi: 10.1108/SJME-03-2018-0009 Acceso el 24/08/2018
- Sharma, P.; Kumar, R. & Rani, A.** (2017) Social media in tourism. A double-edged sword." *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 2(1). Disponible en <http://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd8222.pdf> Acceso el 03/01/2019
- Sotiriadis, M. D. & Van Zyl, C.** (2013) "Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: the use of twitter by tourists". *Electronic Commerce Research* 13(1): 103-124. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s10660-013-9108-1> Acceso el 29/09/2016
- Yang, F.** (2017) "Effects of restaurant satisfaction and knowledge sharing motivation on eWOM Intentions: the moderating role of technology acceptance factors". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 41(1): 93–127. Disponible en doi: 10.1177/1096348013515918 Acceso el 13/06/2017
- Zeng, B. & Gerritsen, R.** (2014) "What do we know about social media in tourism? A review". *Tourism Management Perspectives* 10: 27–36. Disponible en doi: 10.1016/j.tmp.2014.01.001 Acceso el 29/09/2016

Recibido el 20 de noviembre de 2018

Reenviado el 18 de enero de 2019

Aceptado el 22 de enero de 2019

Arbitrado anónimamente