

Un Análisis de Texto de las opiniones online de los huéspedes de Paradores de Turismo

M. Lilibeth Fuentes Medina. Universidad de La Laguna. lfuentes@ull.edu.es

Estefanía Hernández Estárico. Universidad de La Laguna. eherst@ull.es

Sandra Morini Marrero. Universidad de La Laguna. smorini@ull.edu.es

Resumen

En este trabajo, apoyándonos en el modelo de cadena de valor de Porter (1980) y empleando una metodología de tipo exploratorio-descriptivo, el Análisis de Contenido, se analizan comentarios y puntuaciones de los huéspedes que pertenecen al programa de fidelización de la cadena hotelera Paradores de turismo y que han sido publicados online en la web de la misma, con objeto de aproximar el valor percibido general de su experiencia - con objeto de identificar fuentes de ventaja competitiva. El resultado más relevante del trabajo sugiere que los aspectos relacionados con el Personal son los mejores valorados por los huéspedes, constituyendo por tanto una ventaja competitiva de Paradores. Este y el resto resultados del trabajo ayudarán a los responsables de la gestión de Paradores a una mejor distribución de los recursos con el fin de mejorar las puntuaciones y los comentarios de los huéspedes.

Notas biográficas

M. Lilibeth Fuentes Medina es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de La Laguna y profesora en dicho centro, ejerciendo su actividad en el Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas desde 1995.

Estefanía Hernández Estárico es Licenciada en Economía y en Administración y Dirección de Empresas. Técnico Superior en Comercio Internacional. Profesora del Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Laguna. Doctoranda en el programa de doctorado de turismo de la Universidad de La Laguna y ha sido coautora de trabajos de investigación en el ámbito del turismo.

Sandra Morini Marrero es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de La Laguna. Profesora Titular del Área de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de La Laguna, en donde imparte asignaturas del área de finanzas y contabilidad desde el año 1998.

PALABRAS CLAVE: Paradores, Cadena de Valor, Análisis de Texto, Opiniones online.

1. Introducción

En la actualidad, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la Web 2.0, es habitual que los huéspedes de los establecimientos hoteleros expresen reseñas *online* sobre su estancia, que generalmente incorporan tanto un comentario escrito como una puntuación de la misma, bien global, o bien individual sobre determinados aspectos que se consideran relevantes de los servicios hoteleros. Se trata del denominado *User Generated Content* (contenido generado por el usuario) que constituyen evaluaciones que no son más que indicadores sobre la calidad percibida de los servicios hoteleros basados en la experiencia de los huéspedes por el uso de dichos servicios (García et al., 2010) y por lo tanto constituyen una alternativa a las evaluaciones de la calidad basadas en atributos como el bien conocido modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Diversos estudios han concluido que la mayoría de usuarios de internet consultan previamente las opiniones vertidas por otros usuarios sobre los productos y servicios hoteleros que pretenden adquirir (Pan et al., 2007; Vermeulen y Seegers, 2009; Ye et al. 2011). Estas reseñas o comentarios, actúan como *e-Wom* (*Electronic Word of Mouth*, comunicación electrónica boca-a-oido), que se define como “toda aquella comunicación informal generada por los clientes a través de tecnologías basadas en Internet relacionada con el uso o características de productos y servicios o las de sus vendedores” (Litvin et al., 2008).

Se ha estudiado el impacto de dichas opiniones tanto sobre consumidores como sobre empresas hoteleras y en este sentido, hay resultados que muestran, por ejemplo, que las opiniones *online* positivas pueden aumentar significativamente el número de reservas de un hotel de forma que una mejora del 10% en la calificación de los comentarios puede incrementar las ventas en un 4,4%. (Ye et al., 2009) o propiciar la subida de precios por parte de aquellos hoteles con mejores puntuaciones (Yacouel y Fleisher, 2011).

Queda por tanto patente la enorme importancia que para los establecimientos alojativos tiene el análisis de las opiniones *online*. Entender la experiencia del huésped que se aloja en un hotel y su percepción sobre los servicios puede ayudar a los responsables de su gestión a mejorar la calidad de los mismos y a identificar las quejas más importantes de sus clientes (Stringam y Gerdes, 2010; Levy et al., 2013), crear estrategias de marketing efectivas e identificar métodos innovadores de gestión del negocio y nuevas políticas (Jun et al., 2010; Loureiro y Kastenholtz, 2011).

Los impactos de los contenidos *online* de los huéspedes, son percibidos por las empresas como oportunidades porque el análisis y la gestión adecuada de los mismos puede conducir al logro de ventajas competitivas (Ye et al., 2009). Aquellas empresas que gestionen adecuadamente el *e-Wom* pueden tener una ventaja competitiva, dirigiendo sus acciones a objetivos concretos de acuerdo con el tipo de producto, así como influyendo en los clientes que podrían ser potencialmente leales a su marca, mientras conserva a los clientes actuales (Serra y Salvi, 2014).

En esa línea, el objetivo general de este estudio, con el fin de obtener conclusiones valiosas para los responsables de la gestión, es inferir qué aspectos del servicio global prestado por los establecimientos hoteleros son más comentados por los huéspedes, basándonos en el análisis del lenguaje utilizado en los contenidos generados por los usuarios del servicio en la web para describir su experiencia, considerando conjuntamente las puntuaciones que acompañan a dichos comentarios. Este objetivo genérico ha sido abordado por otros trabajos, pero no desde la perspectiva en que se hace en este trabajo, que no es otra sino la de intentar medir la importancia que conceden los huéspedes a las actividades directas, aquéllas implicadas en la creación de valor para el comprador, con objeto de identificar fuentes de ventaja competitiva, siguiendo el modelo de cadena de valor de Porter (1980).

Por otro lado, este trabajo también se diferencia de los anteriores en que se basa en las opiniones de los huéspedes que se alojan en diferentes establecimientos pertenecientes a una misma cadena hotelera, en este caso Paradores de Turismo de España, y que comparten un mismo sistema de gestión.

El hecho de que sean hoteles que pertenecen a una misma cadena nos permite además segmentar la información según distintos atributos como el tipo de Parador, para poder obtener implicaciones válidas para los responsables de su gestión. Por otro lado, hemos de destacar que los datos empleados en el análisis provienen de huéspedes que pertenecen a un programa de fidelización, por lo que las opiniones son de gran valor para los gestores si quieren conservar e impulsar la lealtad de sus clientes, con las consecuencias positivas que ello supondría para el negocio. Además, se ha constatado que muchos de los huéspedes se han alojado en varios establecimientos de la cadena, por lo que su opinión es aún más valiosa ya que tienen un mayor conocimiento del producto y han podido realizar comparaciones entre varios establecimientos.

Se proponen adicionalmente una serie de objetivos específicos como son: 1) Identificar qué palabras son las más frecuentemente comentadas en las reseñas y si existen diferencias en la frecuencia de las mismas según el tipo de Parador del que se trate. 2) Realizar un análisis de sentimiento de los comentarios para determinar tanto el sentido del comentario – polaridad - como el estado de ánimo que se expresa a través del mismo - alegría, enfado o disgusto-. 3) Poner de manifiesto qué atributos de la cadena de valor son los más comentados y por ello más percibidos por los huéspedes, tanto de forma global como por cada tipo de parador. 4) Determinar qué ítems de la cadena de valor se nombran más frecuentemente acompañados de puntuaciones más altas, siendo por tanto, posibles fuentes de ventaja competitiva y cuáles con puntuaciones más bajas, siendo aspectos a mejorar por el establecimiento. 5) Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en la proporción de comentarios que mencionan los diferentes ítems de la cadena de valor según el tipo de Parador y/o puntuación que acompaña a los comentarios para realizar una comparación entre ellos. 6) Establecer qué Paradores se asemejan más entre sí en base a la frecuencia en que se mencionan los atributos de la cadena de valor en sus comentarios. Y 7) aportar para cada parador una visión de la situación del mismo desde diferentes perspectivas en relación al resto de establecimientos de la cadena.

El trabajo se estructura de la siguiente forma, en el siguiente apartado se introduce la estructura de la cadena de valor y su adaptación a la empresa Paradores de Turismo de España. A continuación, en el epígrafe 3 se hace una revisión de la literatura previa que se centra en el análisis de las opiniones online de los huéspedes. Le sigue el apartado en el que se presenta la metodología utilizada y los datos empleados para realizar el estudio. En el epígrafe 5 se exponen los resultados del análisis de los datos y el trabajo termina presentando las conclusiones, las implicaciones para la gestión y las limitaciones y posibles líneas de trabajo futuro.

2. La cadena de valor: empresas transformadoras y de servicios.

El modelo de la cadena de valor desarrollado por Porter (1980) es una forma de análisis de la actividad empresarial que desagrega la empresa en las actividades genéricas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Estas actividades, se clasifican en (1) actividades primarias, que se relacionan directamente con el proceso productivo de la empresa: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio posventa y (2) actividades de apoyo, aquellas realizadas para el normal funcionamiento de la empresa y que sirven de soporte a las actividades primarias: aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, gestión de los recursos humanos e infraestructuras.

El análisis de la cadena de valor de una empresa tiene por objeto la identificación de sus fuentes de ventaja competitiva, ya que permite descomponer la empresa en aquellas actividades con importancia estratégica (Stabell y Fjeldstad, 1998), para el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes o diferenciación. Además, la cadena de valor de una empresa forma parte de un sistema de valor más amplio que incluye otras cadenas de valor, especialmente las de los proveedores y de los clientes.

Este planteamiento de creación de valor a partir de las actividades genéricas es válido para todas las industrias (Porter, 1985), aunque se orienta especialmente a las empresas manufactureras; realizando, cada empresa, actividades distintas dependiendo de sus particularidades (Porter y Millar, 1985). En este

sentido, Alonso (2008), basándose en los argumentos de Eiglier y Langeard (1987) adapta la cadena de valor de Porter (1980), al caso de las empresas de servicios, en la que las actividades de apoyo se modifican mínimamente en cuanto a la propuesta original, mientras que las actividades primarias son replanteadas y se diferencian entre controlables - marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, y prestación- y no controlables -clientes y otros clientes -.

El bloque de *marketing y ventas* comprende actividades de impulso (publicidad, promoción, etc.) y el desarrollo de propuestas comerciales posteriores a la contratación del servicio. El *personal de contacto* es el que interviene directamente en la prestación del servicio y es uno de los elementos de mayor influencia en la calidad del mismo. El *soporte físico y habilidades* son los elementos que forman parte de la prestación del servicio, definiendo la calidad del mismo, y que influyen en la experiencia del cliente. La *prestación* es el servicio en sí mismo. El *cliente* condiciona la calidad del servicio a través de su propia percepción del mismo y los *otros clientes* son los clientes que conviven en el mismo momento y lugar en que se presta el servicio y que pueden influir en las experiencias de los otros.

Por otro lado, respecto a las actividades de apoyo, Alonso (2008) considera conjuntamente *infraestructura y ambiente*, y hace referencia al espacio físico (instalaciones, comodidades, mantenimiento, ...) en el cual tiene lugar la prestación y que moldean el ambiente marco del servicio.

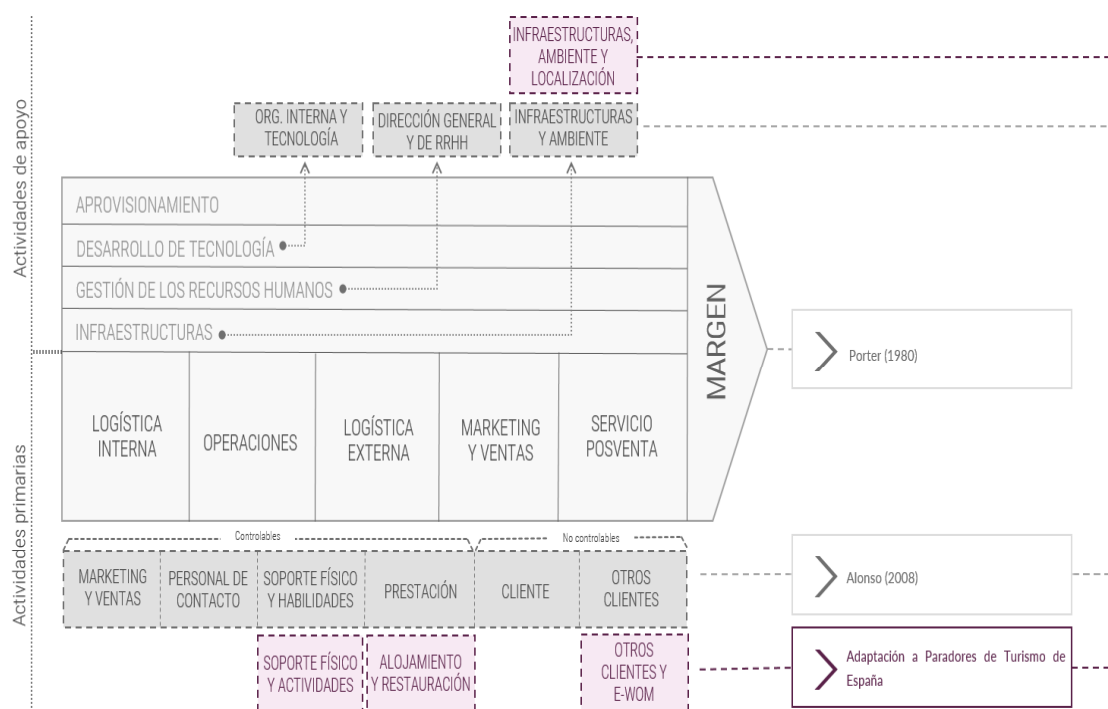
Basándonos en Alonso (2008), se diseña la cadena de valor de Paradores de Turismo de España, considerando que el hecho de tratarse de una red de establecimientos condiciona las actividades de *organización interna y tecnología*, y *dirección general de recursos humanos*, ya que los establecimientos seguirían las directrices de la Red de Paradores de Turismo de España. Además, incluimos dentro de *infraestructuras y ambiente*, la localización del establecimiento turístico. Esta adaptación de la cadena de valor para el caso de los Paradores de Turismo de España, se muestra en la Figura 1.

En relación a las actividades primarias y en relación al objetivo de nuestro estudio, cabe considerar que el *personal de contacto* abarca tanto de atención al cliente en recepción, como en restaurante y cafetería, así como, en el resto de instalaciones del alojamiento; el *soporte físico y actividades* comprende el estado y confort de las habitaciones e instalaciones, así como las actividades a desarrollar en el establecimiento y los servicios complementarios; la actividad de *prestación* abarca tanto los servicios de alojamiento como el de restauración; en cuanto a los *clientes*, hay que considerar que a través de su propia percepción de la prestación y la comunicación de la misma al personal de contacto influye en la calidad del servicio. Además, el cliente se convierte en receptor experiencial y en potencial comunicador de su experiencia a otros clientes y, por último, *otros clientes y e-Wom*, se refiere a la convivencia de los clientes tanto en el establecimiento como a través de la comunicación de sus experiencias en internet.

La ventaja competitiva puede generarse mediante la optimización de alguna actividad de la cadena de valor o alcanzando un alto grado de coordinación entre actividades, y proviene no sólo de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones que pueden aparecer entre las distintas actividades de la cadena de valor de la empresa y/o entre los sistemas de valor de clientes y proveedores (Porter, 1985); en ambos casos, es decisivo el papel que juegan los sistemas de información (Porter y Millar, 1985).

En el caso de los alojamientos turísticos, cabe pensar que la aparición y desarrollo de internet ha supuesto un cambio de gran importancia en la organización de la cadena de valor del sector, al permitir el acceso directo de los turistas a los proveedores finales (Buhalis y Licata, 2002), encontrándose el sector turístico en un proceso de desintermediación (Calveras y Orfila, 2010). Tal y como afirman Porter y Millar (1985), las tecnologías de información están afectando además de a las cadenas de valor de las empresas, a su ámbito competitivo y la forma de satisfacer las necesidades del comprador. Estos efectos básicos explican por qué la tecnología de la información ha adquirido una importancia estratégica y es diferente de las otras muchas tecnologías que utilizan las empresas.

Figura 1. Adaptación de la cadena de valor – Paradores de Turismo de España.



En el caso particular de los Paradores de Turismo de España, la red dispone de un portal de información y reservas en internet en el que los turistas directamente pueden: buscar información sobre la estancia, configurar la misma bajo sus requerimientos, disponer de ventajas bajo un sistema de fidelización establecido por la red e informar (tanto a la empresa como a otros usuarios) de su experiencia una vez consumido el servicio. Esta información experiencial es de gran importancia para las empresas.

Dado que los huéspedes pueden opinar libremente sobre su estancia, cabe inferir que aquellas actividades sobre las que vierten algún tipo de opinión o valoración son las que tienen mayor influencia en su generación de valor. Por lo tanto, estas actividades son claves en la generación de ventajas competitivas.

3. Las opiniones online de los huéspedes como forma de valorar los servicios del hotel

Tal y como se ha comentado, el contenido generado por el usuario y su comunicación a través de Internet supone un cambio muy importante en los canales de comunicación tradicionales y sobre todo en el comportamiento del consumidor afectando al proceso de decisión de compra de los productos y servicios. Desde el punto de vista hotelero también se percibe que el *e-Wom* podría afectar profundamente su desempeño y es una fuente relevante de datos que ofrece la oportunidad de poder entender mejor la satisfacción de los huéspedes. El contenido generado por el huésped en la red es una información voluntaria que brinda una serie de ventajas tales como la disponibilidad libre de una gran cantidad de información bien organizada y diversa cuya obtención es barata (Zhou et al., 2014).

Algunos trabajos de investigación ya han utilizado las opiniones *online* para explorar la satisfacción de los huéspedes y se centran en codificar los contenidos de las reseñas en distintos indicadores representativos de los servicios de los hoteles. Uno de los indicadores más empleados en la literatura es el denominado Habitación que agrupa múltiples ítems como pueden ser limpieza, tamaño, cama, silencio, aire acondicionado, aislamiento, televisión, etc. (Magnini et al., 2011; Chaves et al., 2012; Lu y Stepchenkova, 2012; Li et al., 2013; Dong et al., 2014; Zhou et al., 2014). Otro de los indicadores analizados frecuentemente en los trabajos empíricos es la Localización del establecimiento, que agrupa

aspectos como la cercanía al centro, proximidad de transporte público, proximidad a la playa, a las tiendas, etc.) (Magnini et al., 2011; Chaves et al., 2012; Lu y Stepchenkova, 2012; Dong et al., 2014; Zhou et al., 2014). El Personal o servicio al cliente es otro de los indicadores más estudiados en lo que se refiere a las opiniones de los turistas, que valoran atributos tales como la cordialidad y la disposición a ayudar, las habilidades con el idioma, la eficiencia en la resolución de problemas, etc. (Magnini et al., 2011; Chaves et al., 2012; Dong et al., 2014; Zhou et al., 2014). La Restauración o servicio de comidas y bebida suele aparecer en algunos trabajos, donde se valoran aspectos como la variedad, la claridad, el ambiente de los comedores, la oferta de menús especiales, etc. (Magnini et al., 2011; Lu y Stepchenkova, 2012; Li et al., 2013; Dong et al., 2014; Zhou et al., 2014). Algunos autores estudian también indicadores relacionados con las Instalaciones en general, como por ejemplo, funcionamiento de la red Wi-Fi, existencia de gimnasio, piscina, spa, decoración de las zonas comunes, nivel de ruido en dichas zonas, disponibilidad de parking, etc. (Magnini et al., 2011; Chaves et al., 2012; Lu y Stepchenkova, 2012; Li et al., 2013; Dong et al., 2014; Zhou et al., 2014). Varios trabajos se centran en indicadores que miden el Precio del hotel y de sus servicios, habitaciones, comida y bebida, etc. (Magnini et al., 2011; Lu y Stepchenkova, 2012; Li et al., 2013; Dong et al., 2014; Zhou et al., 2014).

Basándonos en la literatura previa y en la cadena de valor propuesta en el epígrafe anterior, identificamos cinco elementos de la cadena de valor de Paradores de Turismo que son susceptibles de generar utilidad en los huéspedes y por tanto formar parte directa o indirectamente de su experiencia y satisfacción y por extensión de los comentarios que realizan sobre esta experiencia: Habitación, Instalaciones, Localización, Personal y Restauración.

4. Metodología y datos

Debido a la gran cantidad de opiniones online disponible en el sitio web se requiere un método bien organizado de clasificación y categorización que permita el análisis posterior de los datos. El análisis de contenido parece ser un método apropiado para llevar a cabo esta tarea ya que permite analizar las palabras y frases que han escrito *online* los huéspedes que ya han visitado los hoteles y clasificarlas en categorías más simples con la finalidad de descubrir patrones o tendencias en función de las preguntas de investigación planteadas (Weber, 1990). Así, para el cumplimiento de los objetivos propuestos se realiza un análisis descriptivo de tipo exploratorio de las valoraciones (comentario y puntuación) de los servicios hoteleros en la fase de post-consumo por parte de los huéspedes por lo que en dicha valoración no se consideran las expectativas que se tienen antes del servicio sino los aspectos más concretos del servicio una vez disfrutado.

Para realizar el estudio se emplean las reseñas de los huéspedes que pertenecen al programa de fidelización “Amigos de Paradores¹”. La cadena de Paradores de Turismo de España es una cadena hotelera de titularidad pública del Estado Español fundada en 1910, en la que trabajan más de 3.500 profesionales y que actualmente oferta más de 10.000 plazas en 96 Paradores con un tamaño medio de 65 habitaciones que la empresa agrupa en tres categorías, denominadas: Naturia, Civia y Esentia. Del conjunto de establecimientos, la mayoría, 45, se encuadran bajo la categoría Esentia, que recoge todos los hoteles ubicados en edificios históricos y monumentales. Por su parte, la línea Civia engloba 23 establecimientos en destinos urbanos, dirigidos tanto al cliente de ocio como al de negocio. Los restantes 28 Paradores se presentan como Naturia, clasificación que corresponde a los establecimientos que la cadena tiene en espacios naturales del interior o de la costa (Tabla 1). La red cuenta con establecimientos en todas las Comunidades Autónomas², situados la mitad de ellos en entornos considerados conjuntos históricos-artísticos y monumentales o ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad.

Dichas reseñas figuran en la web de cada uno de los Paradores y están formadas por un comentario escrito de contenido libre y por una puntuación entre 1 y 10 con la que valoran su experiencia global.

¹Amigos de paradores es un programa de puntos que pretende premiar a los huéspedes de Paradores por los servicios consumidos en los mismos. Las condiciones del programa pueden verse en <http://www.parador.es/es/tarifas/condiciones-del-programa-amigos>

²El Parador de Eivissa (Ibiza) aún no ha abierto al público y, en consecuencia, no se dispone de reseñas sobre el mismo.

Estas opiniones y puntuaciones han sido recabadas para cada parador desde Enero de 2014 hasta Marzo de 2016 y conforman los datos sobre los que se basa nuestro análisis. Se disponen en total para todo el periodo de 10.362 opiniones, con una media de 108 opiniones por cada parador (Tabla 1).

Además, dado que el objeto de estudio son los elementos de la cadena de valor citados en los comentarios y la puntuación general de la estancia sólo sirve de variable de apoyo para segmentar en su caso, los resultados, los comentarios se clasifican en 3 niveles, atendiendo a dicha puntuación. Así se considera que la puntuación asociada al comentario es *favorable* si el usuario ha puntuado al establecimiento con 7, 8, 9 o 10 puntos, *desfavorable* cuando la puntuación es de 1, 2, 3 o 4 puntos y *neutra* cuando la puntuación es de 5 o 6. En general, tal y como se observa en la Tabla 1, destaca que un 88% de los huéspedes que realizan comentarios emiten una puntuación favorable, siendo la puntuación media en las tres categorías de Paradores superior a 8. Los Paradores mejor puntuados en promedio son los del tipo Esentia, de los cuales existe también un mayor número de opiniones por establecimiento.

Tabla 1. Frecuencia de puntuaciones, puntuación media, número de opiniones y de paradores por tipo de parador

| | Civia | Esentia | Naturia | Total |
|--|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Favorables | 84% | 90% | 88% | 88% |
| Neutras | 9% | 6% | 8% | 7% |
| Desfavorables | 7% | 4% | 4% | 5% |
| Promedio puntuación | 8,1 | 8,5 | 8,3 | 8,3 |
| Número de opiniones | 2306 | 5688 | 2368 | 10362 |
| Número de paradores | 23 | 45 | 28 | 96 |
| Promedio de opiniones por parador | 100 | 126 | 85 | 108 |

Fuente: Elaboración propia

El análisis de texto posibilita el análisis de la frecuencia de mención de determinadas palabras, las asociaciones entre ellas, o las similitudes y diferencias entre diferentes grupos de comentarios. El análisis de texto se ha utilizado por diferentes autores: Magnini et al. (2011), Chaves et al. (2012), Lu y Stepchenkova (2012), Li et al. (2013), Dong et al. (2014) o Zhou et al. (2014), para valorar la satisfacción de los clientes con los servicios recibidos en el establecimiento hotelero en base a las opiniones vertidas por los mismos. En el ámbito turístico, el análisis de texto también ha sido aplicado en trabajos como los de Stevens (1997) que estudia la gestión del código ético de los hoteles, Shea y Roberts (1998) quienes analizan opiniones de los huéspedes recogidas en sus habitaciones; Choi et al. (2007) que estudian la imagen del hotel en la web del destino o Pantelidis (2010) que analiza las opiniones de los comensales en la web de un restaurante.

El estudio realizado consta de dos fases, una primera fase donde se trabaja a nivel de palabra y se realiza un análisis clásico de frecuencia de las mismas y de las diferencias que presentan dichas frecuencias en los comentarios de establecimientos pertenecientes a diferentes categorías. Además se efectúa el Análisis de Polaridad que trata de determinar si la opinión expresada en el comentario es positiva, negativa o neutra, y el Análisis de Sentimiento que intenta ir un poco más allá al tratar de determinar la actitud o estado afectivo del huésped que escribe la reseña o comentario, asignándole al comentario un estado emocional; generalmente se trata de determinar si el sujeto que emite la opinión siente enfado, alegría, tristeza, temor, disgusto o sorpresa con su experiencia.

En una segunda fase, centramos el estudio en los elementos de la cadena de valor seleccionados para el presente trabajo. Por ello, en un primer paso, a cada elemento de la cadena de valor se le asocia un conjunto de palabras que hacen referencia al mismo y se clasifican los comentarios en base a si hacen mención o no a cada uno de los elementos de la cadena de valor. En concreto, para considerar si un comentario hace referencia al ítem Habitación, se han considerado las palabras: *armario, agua, alfombra, almohada, armarios, bañera, baño, cama, colchón, decoración, dormir, ducha, espejo,*

habitación, lavabo y toallero; para el atributo Instalaciones se utilizan como palabras clave: *bonito, cómodo, construcción, cuidado, edificio, instalaciones, piscina y spa*. Para la Localización las palabras empleadas son: *aislado, alrededor, área, campiña, céntrico, cercanía, ciudad, entorno, localizado, mar, montaña, paisaje, playa, situación, situado, vista/s*. Para considerar la presencia del ítem Personal en los comentarios, se han buscado las palabras: *amable/s, empleado/s, personal, recepción, staff y trato*. Por último, para el ítem Restauración se utilizan las siguientes palabras: *almuerzo, bebidas, café, cafetería, camarero, carta, cena, chef, comedor, comida, desayuno, gastronomía, menú, restaurante y vino*. Esta selección de palabras clave se ha hecho tanto en base a las palabras empleadas en los trabajos previos comentados en el epígrafe anterior, como a raíz de los resultados de frecuencia obtenidos en el análisis preliminar que se presentan en el siguiente epígrafe.

Una vez clasificados los comentarios, se calcula la frecuencia de mención en los comentarios de los diferentes atributos de la cadena de valor y se determina la significación estadística de los resultados a través del test no paramétrico *chi-cuadrado* de diferencias de proporciones entre dos grupos. El análisis de frecuencia se realiza tanto agrupando los comentarios por tipo de Parador, como considerando las puntuaciones que acompañan a cada comentario. Por último, para determinar el posicionamiento relativo de cada Parador respecto al resto, a partir de la frecuencia de aparición de los atributos de la cadena de valor en los comentarios se emplea el Análisis de Correspondencias, que es una técnica estadística que permite analizar tablas de contingencia con frecuencias numéricas de diversas categorías y proporciona una representación gráfica que permite una interpretación rápida y facilita la comprensión de los datos (Greenacre, 2008).

Por último, hay que considerar que para llevar a cabo ambas fases, previamente el texto de todas las opiniones ha sido depurado para eliminar o agrupar palabras que pudiesen distorsionar los resultados. De este modo, se descartaron palabras como artículos y preposiciones, se descartó la palabra parador por aparecer de forma muy frecuente (40% de los comentarios), se eliminaron los plurales y el género y en la medida de lo posible los sufijos o variaciones de una misma palabra manteniendo sólo la raíz.

5. Resultados y análisis de los datos

En la primera etapa del análisis, como una primera aproximación al análisis del texto de los comentarios, se calcula la frecuencia de aparición de cada palabra sobre el total de palabras de los comentarios, tanto a nivel global como por tipo de Parador. Así, en la Tabla 2 se recogen, a modo de ejemplo, las 20 palabras más frecuentes, entre las que podemos encontrar palabras relacionadas con los 5 ítems analizados, de hecho, *personal, habitación y vistas* son las tres palabras más frecuentes, así como adjetivos que muestran satisfacción, como *excelente, bien*, etc. Estas 20 palabras únicas abarcan el 16,62% de la frecuencia acumulada y las 50 primeras palabras únicas abarcan el 29,25% de la frecuencia acumulada.

Tabla 2. Palabras con mayor frecuencia de aparición en los comentarios

| Palabra | Veces | Frec. | Palabra | Veces | Frec. |
|------------|-------|-------|--------------|-------|-------|
| Personal | 2727 | 2,21% | Restaurante | 897 | 0,73% |
| Habitación | 2331 | 1,89% | Mejor | 872 | 0,71% |
| Vista | 1389 | 1,12% | Desayuno | 842 | 0,68% |
| Excelente | 1279 | 1,04% | Entorno | 673 | 0,54% |
| Bien | 1254 | 1,02% | Lugar | 619 | 0,50% |
| Trato | 1218 | 0,99% | Espectacular | 605 | 0,49% |
| Buena | 1042 | 0,84% | Estancia | 585 | 0,47% |
| Servicio | 1010 | 0,82% | Edificio | 497 | 0,40% |
| Atención | 931 | 0,75% | Precioso | 458 | 0,37% |
| Más | 924 | 0,75% | Bonito | 383 | 0,31% |

Fuente: Elaboración propia

Así, podemos ver que en los Paradores Civia destaca la palabra *ciudad* o *moderno* que no aparecen en los otros tipos, de acuerdo con el carácter con que Paradores ha dotado a este tipo de establecimientos. Igualmente, en los Paradores Esencia destaca las palabras *edificio* y *castillo*, por ser Paradores que están situados en edificios históricos o emblemáticos. Por último, en los Paradores Naturia destaca entorno y playa, en concordancia, tal y como se ha expuesto previamente, con la definición que proporciona la empresa de este tipo de establecimientos. Por tanto queda patente que los huéspedes claramente perciben las peculiaridades propias de cada tipo de parador y lo manifiesta en los comentarios.

En relación al segundo de nuestros objetivos específicos, se ha realizado un Análisis clásico de Sentimiento y Polaridad del texto de los comentarios, cuyo resultado para cada parador, puede consultarse en la tabla resumen de resultados (Tabla 9). En relación a la Polaridad (Tabla 3), se percibe claramente que los comentarios que vienen acompañados de una puntuación favorable tienen un sentido mayoritariamente positivo (88,4%), mientras que la mayoría de los comentarios con puntuación desfavorable presentan una polaridad negativa (59,4%). En cuanto a la emoción expresada en las opiniones, de las seis analizadas por la metodología habitual, consideramos de utilidad centrarnos en los comentarios que expresan *alegría* como emoción positiva o favorable hacia la estancia efectuada en el Parador y los comentarios que expresan *disgusto* o *enfado* como emociones negativas o desfavorables hacia la estancia. En este sentido, destaca que el porcentaje de comentarios con puntuación favorable que expresan enfado o disgusto es sólo 1,9%, mientras que esas mismas emociones aparecen en 15,6% de los comentarios con puntuación desfavorable (Tabla 3). Por otro lado, la alegría es detectada como la emoción predominante en 31,2% de los comentarios con puntuación favorable; sin embargo, también es la emoción mayoritaria en los comentarios con puntuación desfavorable. Esto último se debe a que en ocasiones no existe concordancia entre el sentido del comentario y la puntuación que lo acompaña, tal y como señalan Tsuji et al. (2015), de forma que, aunque la valoración general de la estancia no sea buena, en el comentario el usuario se centra en destacar los aspectos positivos y no los negativos de la misma, hecho que no suele suceder al contrario en el caso de los comentarios con puntuaciones muy altas. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de analizar ambos elementos de la reseña (comentario y puntuación) conjuntamente para poder obtener resultados que ayuden a los gestores de los establecimientos.

Tabla 3. Frecuencia de comentarios según su polaridad y emoción por tipo de puntuación

| | Polaridad | | Emoción | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|
| | Positiva | Negativa | Alegría | Enfado y disgusto |
| Puntuación Favorable | 88,4% | 10,1% | 31,2% | 1,9% |
| Puntuación Desfavorable | 37,5% | 59,4% | 23,5% | 15,6% |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tercer objetivo específico, ya adentrándonos en la segunda etapa de nuestro análisis, se identifican qué atributos de la cadena de valor de Paradores aparecen con más frecuencia en las reseñas. Para ello, a partir de las palabras mencionadas en cada comentario se ha establecido si el mismo hace referencia a alguno de los ítems de la cadena de valor analizados: Habitación, Instalaciones, Localización, Personal y Restauración.

A partir de esta codificación, se calcula el porcentaje de comentarios por tipo de Parador que hace mención a los ítems analizados, es decir, el porcentaje de comentarios que recoge alguna palabra relacionada con los ítems de la cadena de valor analizados (Tabla 4). Debe tenerse en cuenta que para cada tipo de Parador, la suma de frecuencia no es 100% porque un mismo comentario puede hacer referencia a más de un atributo.

Destaca, tanto en los Paradores Civia como en los Esencia, que los comentarios que contienen palabras relacionadas con el Personal de la empresa son los más frecuentes (39,5% y 33,4% de los comentarios, respectivamente), mientras que en los Paradores Naturia, los comentarios más frecuentes son los que

hacen mención a la Localización del establecimiento. Para el conjunto de Paradores, la Localización y el Personal son los ítems que aparecen con mayor frecuencia (Tabla 4).

Tabla 4. Frecuencia de mención en los comentarios de los atributos de la cadena de valor

| | Civia | Esentia | Naturia | Todos |
|----------------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Habitación | 25,8% | 23,7% | 22,1% | 23,8% |
| Instalaciones | 25,1% | 25,2% | 21,6% | 24,3% |
| Localización | 35,1% | 31,9% | 44,8% | 35,5% |
| Personal | 39,5% | 33,4% | 36,4% | 35,5% |
| Restauración | 34,0% | 29,6% | 29,3% | 30,5% |

Fuente: Elaboración propia

En relación a nuestro cuarto objetivo específico, este mismo análisis se realiza considerando las puntuaciones otorgadas por los huéspedes a su experiencia global, esto es, analizando de forma separada los comentarios acompañados de puntuaciones favorables de los comentarios que vienen acompañados de puntuaciones desfavorables. Tal y como se observa en la Tabla 5, en las reseñas con mejores puntuaciones, se mantiene el resultado mostrado anteriormente para todos los comentarios en relación a qué ítem de la cadena de valor presenta una mayor frecuencia. Así, el 41,1% de los comentarios mejor puntuados de los Paradores Civia hace mención al Personal, este porcentaje es de 33,9% para los Paradores Esentia; mientras que en los Paradores Naturia, la mayor frecuencia corresponde a la Localización que está presente en el 46,4% de los comentarios. Por tanto, igual que en el análisis anterior, los atributos Personal y Localización se encuentran en los dos primeros puestos de frecuencia de mención para las puntuaciones más altas.

En cuanto a los comentarios acompañados de puntuaciones desfavorables, destaca como atributos con mayor frecuencia de aparición, Habitación y Restauración. En concreto el atributo Habitación es el más frecuente en los Paradores Civia (43,9%), mientras que el atributo Restauración lo es en los Paradores Esentia (48,9%) y Naturia (38,3%).

Tabla 5. Frecuencia de mención en los comentarios de los atributos de la cadena de valor según puntuación que acompaña al comentario

| | Civia | | Esentia | | Naturia | | Todos | |
|----------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| | Punt. Fav. | Punt. Desf. | Punt. Fav. | Punt. Desf. | Punt. Fav. | Punt. Desf. | Punt. Fav. | Punt. Desf. |
| Habitación | 24,2% | 43,9% | 22,0% | 45,5% | 20,2% | 37,4% | 22,1% | 43,2% |
| Instalaciones | 25,5% | 23,2% | 24,9% | 26,4% | 21,5% | 26,2% | 24,3% | 25,4% |
| Localización | 36,3% | 25,2% | 32,5% | 23,4% | 46,4% | 33,6% | 36,5% | 26,2% |
| Personal | 41,1% | 32,9% | 33,9% | 34,2% | 37,5% | 36,4% | 36,2% | 34,3% |
| Restauración | 33,0% | 43,2% | 28,4% | 48,9% | 28,7% | 38,3% | 29,4% | 44,8% |

Fuente: Elaboración propia

Tal y como adelantamos al explicar la metodología, para valorar si existen diferencias estadísticamente significativas en la distribución o peso de los elementos de la cadena de valor analizados según el tipo de Parador se ha realizado el test no paramétrico de diferencias de proporciones o test *chi-cuadrado* que contrasta si hay diferencias en la frecuencia de comentarios que contienen mención a los ítems de la cadena de valor analizados entre los diferentes tipos de Paradores, tomados en su conjunto. En la Tabla 6 se muestran los *p-valores* del contraste para los resultados presentados en las Tablas 4 y 5. Figuran en negrita los contrastes que indican que existen diferencias entre los dos tipos de Paradores comparados.

Cuando se analizan los comentarios en su conjunto independientemente de la puntuación que los acompaña (Tabla 6 – panel superior), se observa que los tres tipos de establecimientos se diferencian en la proporción de comentarios realizados respecto al ítem Localización. La frecuencia de aparición en

los comentarios del atributo Habitación es sólo significativamente diferente entre los Paradores Civia y los Naturia, mientras que el atributo Instalaciones no difiere en frecuencia de mención entre los Paradores Civia y los Esentia. El ítem Personal, tiene una frecuencia de mención diferente entre todos los tipos de Paradores si atendemos a un nivel de confianza del 95%, pero sólo es altamente significativo entre los Paradores Civia y los Esentia. Por último los Paradores Esentia y Naturia no presentan diferencia en cuanto a la proporción de comentarios que mencionan la Restauración. En resumen, según estos resultados y en términos de frecuencia de mención de los diferentes ítems de la cadena de valor, los Paradores Civia y Naturia son los más diferentes y los Esentia y Naturia los más similares, situándose por tanto los Esentia en un punto intermedio entre los otros dos tipos. Los resultados son casi idénticos cuando se analizan únicamente los comentarios con puntuación favorable (Tabla 6 – panel intermedio). Sin embargo, no se detectan diferencias significativas en la frecuencia de comentarios según atributos cuando se analizan únicamente los comentarios que vienen acompañados de puntuaciones desfavorables (Tabla 6 – panel inferior). Por tanto, dado que los tres tipos de Paradores no difieren entre sí en cuanto a la frecuencia de mención de los diferentes ítems si la puntuación es desfavorable, mientras que sí que hay diferencias cuando la puntuación es favorable, podemos concluir que cuando la estancia es satisfactoria los elementos que se destacan, que han generado utilidad o han causado impresión en el huésped difieren entre los diferentes tipos de Paradores.

Tabla 6. *p*-valores del test *chi-cuadrado* de diferencias de proporciones en la mención de los ítems según tipo de parador

| Todos | Civia-Esentia | Civia-Naturia | Esentia-Naturia |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Habitación | 0,0510 | 0,0031 | 0,1208 |
| Instalaciones | 0,9677 | 0,0058 | 0,0008 |
| Localización | 0,0056 | 0,0000 | 0,0000 |
| Personal | 0,0000 | 0,0291 | 0,0117 |
| Restauración | 0,0001 | 0,0006 | 0,8132 |
| Puntuación Favorable | | | |
| Habitación | 0,0602 | 0,0026 | 0,0889 |
| Instalaciones | 0,6547 | 0,0038 | 0,0027 |
| Localización | 0,0028 | 0,0000 | 0,0000 |
| Personal | 0,0000 | 0,0234 | 0,0040 |
| Restauración | 0,0002 | 0,0032 | 0,8317 |
| Puntuación Desfavorable | | | |
| Habitación | 0,8397 | 0,3571 | 0,2018 |
| Instalaciones | 0,5574 | 0,6902 | 1,0000 |
| Localización | 0,7791 | 0,1757 | 0,0637 |
| Personal | 0,8774 | 0,6443 | 0,7788 |
| Restauración | 0,3198 | 0,5056 | 0,0886 |

Fuente: Elaboración propia

También se ha analizado si para el conjunto de Paradores y cada tipo de ellos existen diferencias en la frecuencia de mención de los atributos de la cadena de valor en relación a si la puntuación es favorable o desfavorable (Tabla 7).

Tabla 7. *p*-valores del test *chi-cuadrado* de diferencias de proporciones en la mención de los atributos según puntuación (favorable o desfavorable) que acompaña a los comentarios.

| | Civia | Esentia | Naturia | Todos |
|----------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Habitación | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| Instalaciones | 0,6024 | 0,6631 | 0,3119 | 0,6203 |
| Localización | 0,0068 | 0,0046 | 0,0133 | 0,0000 |
| Personal | 0,0565 | 0,9817 | 0,9051 | 0,4044 |
| Restauración | 0,0124 | 0,0000 | 0,0418 | 0,0000 |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que para los atributos Instalaciones y Personal no hay diferencias significativas, esto es, la frecuencia en que aparecen ambos es similar en los comentarios con puntuación favorable y con puntuación desfavorable. Mientras que para el resto de atributos (Habitación, Localización y Restauración) existen diferencias entre ambos grupos de comentarios tanto de manera general para el conjunto de Paradores como para los Paradores de cada tipo.

Para finalizar con el análisis global de los atributos de la cadena de valor y con el fin de tratar de determinar si dichos atributos contribuyen de manera positiva o negativa a la valoración global de la estancia que hace cada huésped, se calcula el porcentaje de comentarios únicos, entendiendo como tales los que hacen referencia únicamente a un atributo de la cadena de valor, que expresan una opinión positiva/negativa y que muestran una actitud favorable (alegría) o desfavorable (enfado o disgusto) del huésped que emite dichos comentarios (Tabla 8). Se observa que para los atributos Localización, Personal e Instalaciones destaca el porcentaje de comentarios con polaridad positiva, mientras que el mayor porcentaje de los de polaridad negativa se registra en los ítems Habitación y Restauración. En cuanto a la emoción transmitida a través del comentario, destaca el Personal entre las favorables y nuevamente, la Restauración y la Habitación en las desfavorables.

Tabla 8. Frecuencia de comentarios únicos según su polaridad y emoción

| | Polaridad | | Emoción | |
|----------------------|------------------|--------------|----------------|-------------------|
| | Positiva | Negativa | Alegría | Enfado y disgusto |
| Habitación | 72,5% | 22,4% | 28,1% | 6,7% |
| Instalaciones | 86,5% | 4,3% | 22,3% | 1,9% |
| Localización | 90,1% | 7,2% | 21,1% | 2,6% |
| Personal | 87,0% | 9,9% | 33,1% | 5,4% |
| Restauración | 78,2% | 16,5% | 24,4% | 7,7% |

Fuente: Elaboración propia

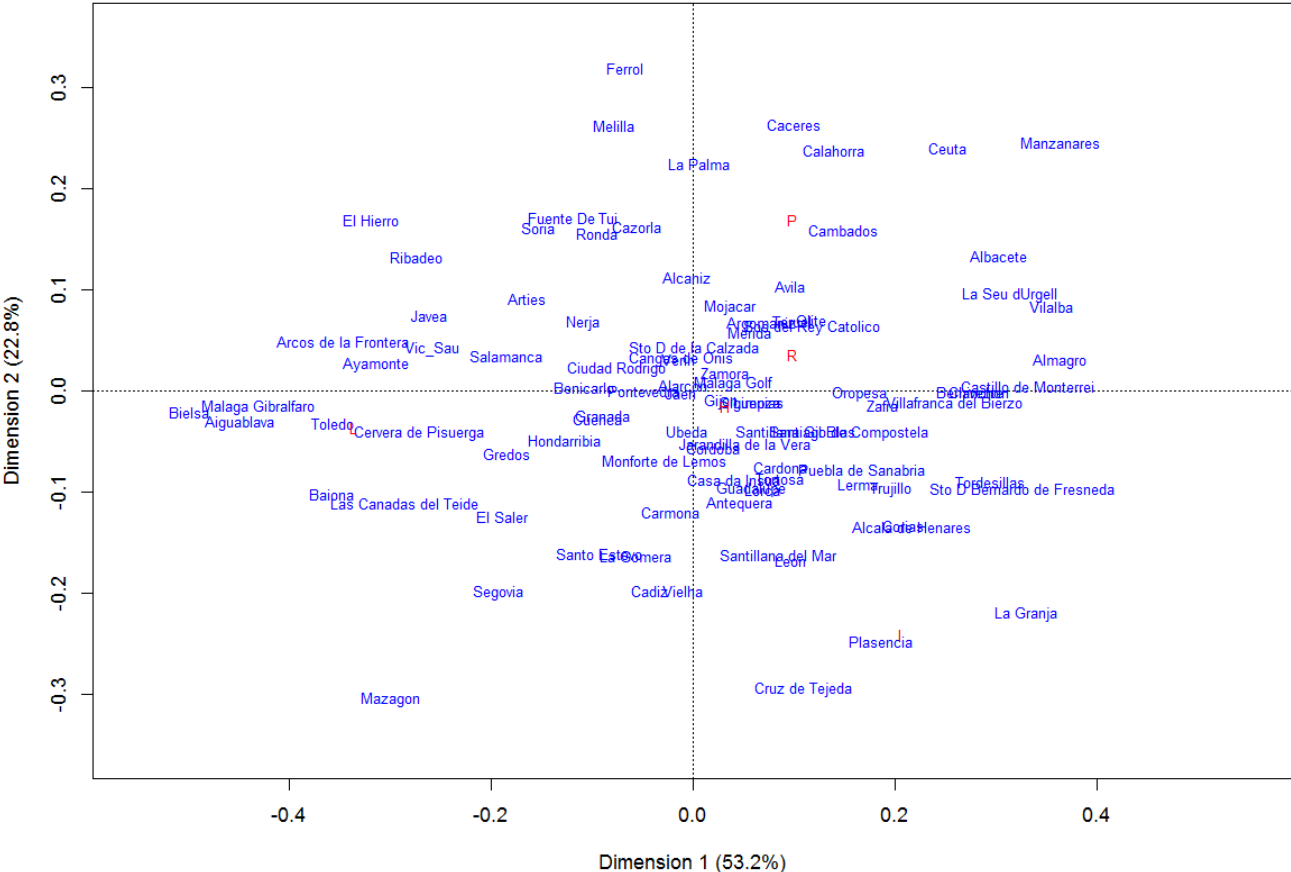
Si analizamos conjuntamente la información recogida en las Tablas 5, 7 y 8 podemos establecer algunos resultados interesantes en relación a los atributos de la cadena de valor analizados. Así, podemos inferir que, dado que el atributo Habitación es más frecuentemente mencionado en los comentarios con puntuación desfavorable que favorable (Tabla 5), que esta diferencia es estadísticamente significativa (Tabla 7) y que el porcentaje de comentarios con polaridad negativa y que expresan enfado y disgusto es alto en relación al de otros atributos (Tabla 8). La gestión del atributo Habitación debe ser mejorada ya que está generando insatisfacción en los clientes y podría influir en una infravaloración de la puntuación de la estancia. Idéntico resultado e igual recomendación cabe hacer para el atributo Restauración que también se manifiesta como fuente de insatisfacción de los huéspedes de Paradores. En el otro extremo se encuentra el atributo Localización, que se menciona con mayor frecuencia en los comentarios con puntuación favorable (Tabla 5) de manera significativamente diferente respecto a su frecuencia en los comentarios con puntuación desfavorable (Tabla 7) y que tiene el mayor porcentaje de comentarios únicos con polaridad positiva (Tabla 8), por lo que podemos concluir que este atributo,

aunque no controlable por el gestor, contribuye positivamente en la percepción de la estancia que tiene el huésped, generando utilidad y promoviendo la satisfacción general con la estancia, esto es, en términos generales cabe pensar que la localización de los Paradores es excelente.

Por último, los atributos Instalaciones y Personal no presentan diferencias significativas entre ambos tipos de puntuaciones (Tabla 7), esto es, la frecuencia en que aparecen ambos es similar en los comentarios con puntuación favorable y con puntuación desfavorable. Sin embargo, los comentarios en que aparecen mencionadas de manera única, muestran un alto porcentaje de ellos con polaridad positiva y, en el caso de Personal, el porcentaje más alto de sentimiento positivo (alegría) y para Instalaciones el porcentaje más bajo de sentimiento negativo (enfado o disgusto). Por tanto, podemos concluir que son ítems que se comentan de manera genérica independientemente de la satisfacción global con la estancia, sobre todo en lo que respecta al Personal que tal y como señalamos más arriba (Tabla 4) es el ítem con mayor frecuencia de mención, y que destacan positivamente, de forma que se mencionan aun cuando la impresión general de la estancia no es buena.

Por último, centrando nuestro análisis en cada Parador individualmente se ha efectuado el Análisis de Correspondencias para observar similitudes y diferencias entre los mismos en base a la frecuencia de comentarios que mencionan los diferentes atributos analizados (Figura 4).

Figura 4. *Biplot* del análisis de correspondencia por Parador según frecuencia de comentarios que mencionan los atributos de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Las dos dimensiones consideradas explican el 76% de la varianza. Los atributos están señalados en rojo según su inicial y los diferentes Paradores por su nombre en azul. Así, a modo de ejemplo, para interpretar la gráfica podemos destacar que los Paradores de Cruz de Tejada, Plasencia y la Granja son similares en cuanto a la frecuencia en que se comentan los atributos en sus comentarios y destacan por la mayor frecuencia en que se menciona el atributo Instalaciones. De igual modo, los Paradores de

Bielsa, Málaga Gibralfaro, Aiguablava, Toledo, o Cervera de Pisuerga son similares y destacan por la alta frecuencia en que el atributo de Localización aparece en sus comentarios.

La Tabla 9, se elabora a modo de resumen y en ella se recoge para cada establecimiento el atributo con mayor frecuencia de aparición según el tipo de puntuación (favorable o desfavorable) que acompaña al comentario, las tres palabras únicas más frecuentes del total de comentarios, la puntuación media con la que los huéspedes puntúan su estancia, el porcentaje de comentarios con polaridad positiva (+) y negativa (-), y el porcentaje de comentarios que expresan sentimientos positivos, *alegría* (+), y negativos, *disgusto* o *enfado* (-)³. En ella se observa que el Parador mejor puntuado en promedio del país es el de Cangas de Onís (9,37 puntos) que es de tipo Naturia y el peor puntuado el de Santo Domingo Bernardo de Fresneda (6,54 puntos) que es del tipo Esentia. Los siguientes mejor puntuados son los de Santiago de Compostela, Corias, Casa de Ínsua, Santo Estevo y Lorca, todos del tipo Esentia. En relación a la polaridad, no se observa a simple vista una relación directa entre el porcentaje de comentarios con polaridad positiva y la puntuación media de cada Parador, ni tampoco entre la emoción expresada en el comentario y la puntuación media. No profundizamos en analizar más aspectos de la tabla, puesto que consideramos que los auténticos destinatarios de la información deben ser los gestores de los establecimientos, dejando a su criterio la interpretación y tratamiento de la misma.

Tabla 9. Resumen de resultados por Parador

| Paradores Cívia | Puntuación Favorable | Puntuación Desfavorable | Palabras más frecuentes | Puntuación media | Polaridad (+/-) | Emoción (+ / -) |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|--|------------------|-----------------|-----------------|
| P. de Melilla | Restauración | - | Personal, vista, servicio | 8,84 | 84/13 | 33/5 |
| P. de Cádiz | Localización | Habitación | Habitación, vista, personal | 8,81 | 92/6 | 31/1 |
| P. de Alcalá de Henares | Instalaciones | Personal | Habitación, personal, moderno | 8,74 | 80/19 | 34/2 |
| P. de Soria | Personal | Hab. y Loc. | Vista, personal, habitación | 8,62 | 84/14 | 23/3 |
| P. de La Seu d'Urgell | Personal | Restauración | Personal, buena, desayuno, excelente, habitación | 8,35 | 88/9 | 42/3 |
| P. de Manzanares | Personal | Personal | Personal, habitación, bien | 8,27 | 86/13 | 28/4 |
| P. de Segovia | Localización | Habitación | Vista, habitación, ciudad | 8,23 | 78/20 | 29/3 |
| P. de Córdoba | Localización | Hab. y Per. | Personal, ciudad, vista | 8,03 | 86/14 | 25/19 |
| P. de Salamanca | Localización | Restauración | Vista, habitación, personal, ciudad | 8,02 | 82/16 | 33/2 |
| P. de Vilalba | Personal | Instalaciones | Personal, habitación, bien | 8,00 | 74/21 | 28/11 |
| P. de Ceuta | Personal | Habitación | Personal, necesita, excelente, habitación | 7,94 | 83/15 | 36/1 |
| P. de Benavente | Personal | Habitación | Habitación, personal, bien | 7,89 | 87/12 | 37/4 |
| P. de Argómaniz | Personal | Localización | Personal, habitación, excelente | 7,88 | 75/23 | 35/0 |
| P. de Albacete | Personal | Restauración | Personal, tranquilo, trato | 7,80 | 75/23 | 39/5 |
| P. de Málaga Gibralfaro | Localización | Per. y Res. | Vista, habitación, personal | 7,77 | 95/5 | 47/5 |
| P. de Antequera | Personal | Restauración | Personal, habitación, moderno, bien | 7,75 | 80/20 | 39/6 |
| P. de Tordesillas | Personal | Restauración | Personal, habitación, piscina | 7,67 | 82/16 | 31/5 |
| P. de Tui | Personal | Localización | Personal, habitación, más | 7,57 | 83/15 | 26/4 |
| P. de Ferrol | Personal | Habitación | Personal, vista, atención, habitación | 7,49 | 87/11 | 36/4 |
| P. de Calahorra | Personal | Restauración | Personal, excelente, habitación | 7,36 | 75/24 | 31/4 |
| P. de Gijón | Localización | Restauración | Habitación, parque, personal | 7,13 | 85/12 | 36/3 |
| P. de Teruel | Personal | Per. y Res. | Personal, bien, agradable | 6,89 | 69/26 | 33/9 |
| P. de Pontevedra | Personal | Habitación | Personal, habitación, bien | 6,75 | 76/20 | 41/5 |

³ En el caso de empate en la frecuencia máxima se indican todos los ítems que presentan mayor frecuencia. El - indica que no hay ningún atributo mencionado en los comentarios, esto sucede en los Paradores con muy pocos comentarios con puntuaciones desfavorables. En el caso de empate en la frecuencia de palabras se indican, la primera y segunda de mayor frecuencia y todas las que ocupan el tercer lugar.

| Paradores Esentia | Puntuación Favorable | Puntuación Desfavorable | Palabras más frecuentes | Puntuación media | Polaridad (+/-) | Emoción (+ / -) |
|----------------------------------|----------------------|-------------------------|--|------------------|-----------------|-----------------|
| P. de Santiago de Compostela | Personal | Ins. y Per. | Personal, habitación, edificio | 9,14 | 85/13 | 25/2 |
| P. de Corias | Personal | Hab. e Ins. | Personal, habitación, mejor | 9,10 | 86/14 | 28/1 |
| P. Casa da Insua | Localización | Habitación | Personal, jardín, espectacular, precioso | 9,08 | 88/10 | 35/2 |
| P. de Lorca | Personal | Loc. y Per. | Personal, excelente, vista | 9,05 | 90/7 | 28/1 |
| P. de Santo Estevo | Localización | Ins. y Per. | Entorno, mejor, personal | 9,05 | 87/9 | 24/0 |
| P. de León | Ins. y Per. | Habitación | Habitación, edificio, personal | 8,88 | 83/15 | 30/3 |
| P. de Oropesa | Personal | Restauración | Personal, trato, bien | 8,86 | 83/15 | 22/3 |
| P. de Plasencia | Instalaciones | Ins. y Res. | Personal, habitación, edificio | 8,86 | 91/8 | 30/4 |
| P. de Granada | Localización | Restauración | Alhambra, habitación, personal | 8,83 | 88/10 | 25/2 |
| P. de Monforte de Lemos | Localización | Habitación | Personal, vista, buena, habitación | 8,80 | 86/12 | 27/2 |
| P. de Sigüenza | Personal | Restauración | Castillo, personal, habitación | 8,73 | 89/10 | 35/3 |
| P. de Chinchón | Personal | Restauración | Personal, habitación, atención | 8,72 | 82/17 | 29/3 |
| P. de Cardona | Restauración | Per. y Res. | Castillo, habitación, personal | 8,69 | 82/16 | 34/1 |
| P. de Úbeda | Loc. y Per. | Restauración | Personal, habitación, ciudad | 8,68 | 92/7 | 30/0 |
| P. de Alarcón | Habitación | Restauración | Habitación, personal, castillo | 8,64 | 75/23 | 19/4 |
| P. de Cuenca | Localización | Hab. y Loc. | Vista, personal, habitación | 8,64 | 73/22 | 30/8 |
| P. de Lerma | Personal | Personal | Habitación, personal, edificio | 8,61 | 85/14 | 34/2 |
| P. de Toledo | Localización | Loc. y Res. | Vista, ciudad, personal, habitación | 8,59 | 84/14 | 27/8 |
| P. de Cáceres | Personal | Habitación | Personal, habitación, excelente, trato | 8,58 | 87/11 | 27/2 |
| P. de La Granja | Instalaciones | Restauración | Habitación, spa, personal | 8,58 | 84/14 | 34/2 |
| P. de Baiona | Localización | Habitación | Habitación, vista, entorno | 8,53 | 88/10 | 27/3 |
| P. de Olite | Personal | Hab. y Res. | Habitación, personal, buena | 8,52 | 88/11 | 27/1 |
| P. de Sos del Rey Católico | Personal | Restauración | Personal, excelente, bien | 8,52 | 89/10 | 31/2 |
| P. de Almagro | Personal | Restauración | Personal, trato, habitación | 8,43 | 84/15 | 32/2 |
| P. de Zamora | Personal | Habitación | Personal, habitación, excelente | 8,42 | 89/9 | 31/4 |
| P. de Alcañiz | Personal | Localización | Personal, habitación, castillo, trato | 8,40 | 92/8 | 38/0 |
| P. de Santillana Gil Blas | Personal | Ins. y Res. | Personal, habitación, bien | 8,39 | 90/10 | 26/1 |
| P. de Jaén | Localización | Personal | Personal, vista, habitación | 8,35 | 86/11 | 26/2 |
| P. de Trujillo | Instalaciones | Hab., Per. y Res. | Personal, habitación, excelente | 8,33 | 86/14 | 32/3 |
| P. de Carmona | Localización | Restauración | Vista, habitación, buena | 8,32 | 84/15 | 23/3 |
| P. de Jarandilla de la Vera | Personal | Hab. y Per. | Personal, trato, habitación | 8,30 | 87/11 | 34/3 |
| P. de Ronda | Personal | Habitación | Personal, habitación, vista | 8,27 | 62/35 | 41/5 |
| P. de Zafra | Restauración | Habitación | Habitación, personal, buena | 8,26 | 79/19 | 28/4 |
| P. Castillo de Monterrei | Hab. y Per. | Hab. e Ins. | Habitación, castillo, personal | 8,14 | 83/16 | 26/2 |
| P. de Ciudad Rodrigo | Localización | Hab. y Res. | Personal, habitación, bien | 7,98 | 86/12 | 31/3 |
| P. de Guadalupe | Localización | Habitación | Habitación, personal, monasterio | 7,94 | 87/12 | 34/1 |
| P. de S.Domingo de la Calzada | Restauración | Hab. y Loc. | Habitación, personal, bien | 7,92 | 81/18 | 28/3 |
| P. de Arcos de la Frontera | Localización | - | Vista, personal, habitación | 7,90 | 90/9 | 30/1 |
| P. de Hondarribia | Localización | Restauración | Vista, personal, desayuno | 7,88 | 74/22 | 33/3 |
| P. de Mérida | Personal | Habitación | Personal, habitación, bien | 7,68 | 73/27 | 25/5 |
| P. de Ávila | Restauración | Restauración | Personal, bien, habitación | 7,63 | 78/20 | 25/3 |
| P. de Tortosa | Restauración | Restauración | Vista, excelente, habitación, castillo | 7,47 | 93/7 | 36/3 |
| P. de Verín | Loc. y Per. | Personal | Personal, vista, buena | 7,45 | 88/7 | 37/2 |
| P. de Santillana del Mar | Restauración | Hab., Loc. y Res. | Habitación, más, personal | 7,26 | 75/25 | 18/7 |
| P. de S.Dgo Bernardo de Fresneda | Personal | Hab. y Res. | Personal, bien, habitación | 6,54 | 73/26 | 46/5 |

| Paradores Naturaia | Puntuación Favorable | Puntuación Desfavorable | Palabras más frecuentes | Puntuación media | Polaridad (+/-) | Emoción (+ / -) |
|------------------------------|----------------------|-------------------------|---|------------------|-----------------|-----------------|
| P. de Cangas de Onís | Personal | Restauración | Personal, entorno, excelente | 9,37 | 97/3 | 31/0 |
| P. de Málaga Golf | Personal | Per. y Res. | Personal, golf, habitación | 8,78 | 91/8 | 15/4 |
| P. de Mazagón | Localización | H., L., P. y R. | Playa, piscina, entorno | 8,61 | 79/19 | 25/3 |
| P. de El Saler | Localización | Hab., Loc. y Per. | Personal, golf, entorno | 8,59 | 84/14 | 35/3 |
| P. de Mojácar | Personal | Hab., Per. y Res. | Personal, habitación, bien | 8,59 | 79/19 | 38/5 |
| P. de Nerja | Localización | Hab. y Res. | Personal, vista, habitación | 8,55 | 85/15 | 38/3 |
| P. de Cruz de Tejada | Instalaciones | Loc., Per. y Res. | Spa, habitación, vista | 8,48 | 87/11 | 34/1 |
| P. de Vic-Sau | Localización | Restauración | Vista, habitación, personal | 8,47 | 88/11 | 33/1 |
| P. de Aiguablava | Localización | Personal | Vista, habitación, personal | 8,38 | 83/15 | 29/2 |
| P. de Bielsa | Localización | Localización | Entorno, personal, lugar, más, montaña | 8,38 | 79/21 | 31/7 |
| P. de La Palma | Personal | - | Personal, isla, vista | 8,38 | 82/13 | 18/0 |
| P. de Arties | Localización | Restauración | Personal, habitación, bien | 8,35 | 83/16 | 27/6 |
| P. de La Gomera | Localización | Habitación | Vista, habitación, jardín, personal | 8,35 | 89/10 | 24/5 |
| P. de El Hierro | Localización | - | Personal, mar, isla, habitación | 8,34 | 87/11 | 28/3 |
| P. de Fuente Dé | Loc. y Per. | Restauración | Personal, entorno, trato | 8,32 | 85/13 | 37/1 |
| P. de Cambados | Personal | Habitación | Personal, bien, más | 8,27 | 79/21 | 35/3 |
| P. de Las Cañadas del Teide | Localización | Habitación | Entorno, habitación, lugar, personal | 8,21 | 86/14 | 48/5 |
| P. de Limpias | Personal | Personal | Personal, habitación, entorno | 8,10 | 83/15 | 39/4 |
| P. de Ribadeo | Localización | Habitación | Vista, habitación, ría | 8,08 | 86/10 | 46/0 |
| P. de Cazorla | Personal | Localización | Personal, habitación, naturaleza | 8,08 | 81/17 | 26/3 |
| P. de Vielha | Loc. y Res. | Instalaciones | Vista, valle, spa, personal | 8,05 | 87/9 | 33/3 |
| P. de Cervera de Pisuerga | Localización | Instalaciones | Vista, habitación, entorno | 7,98 | 83/13 | 29/9 |
| P. de Puebla de Sanabria | Personal | Personal | Personal, habitación, estancia | 7,97 | 89/9 | 28/5 |
| P. de Gredos | Localización | Hab. e Ins. | Habitación, personal, entorno | 7,96 | 86/13 | 31/5 |
| P. de Jávea | Localización | Loc. y Res. | Vista, personal, playa, mar, habitación, bien | 7,93 | 88/12 | 25/0 |
| P. de Villafranca del Bierzo | Personal | Restauración | Personal, bien, servicio | 7,91 | 80/20 | 24/4 |
| P. de Ayamonte | Localización | Habitación | Vista, habitación, personal | 7,60 | 75/24 | 39/3 |
| P. de Benicarló | Localización | Hab., Loc. y Per. | Personal, habitación, playa | 7,38 | 78/18 | 30/2 |

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones e implicaciones para los responsables de la gestión

Los gestores de establecimientos alojativos son conscientes de la importancia que actualmente tiene el contenido *online* generado por sus huéspedes dado los múltiples impactos que los mismos podrían tener para mejorar la calidad de los servicios o la adopción de estrategias de marketing efectivas, habida cuenta que permite identificar qué aspectos del servicio son percibidos positiva y negativamente por sus clientes.

Se han explorado más de 10.000 comentarios y puntuaciones hechas por huéspedes de la cadena hotelera Paradores de Turismo en su propia web en un primer estudio de tipo exploratorio que servirá de base para posteriores intentos en nuestro interés por determinar qué factores pueden influir en la puntuación y por tanto en una mayor satisfacción de los huéspedes de los hoteles. En este primer trabajo nos centramos en el análisis del lenguaje utilizado en los comentarios online a través de la metodología de análisis de texto y por tanto examinamos las palabras más frecuentes de diferentes formas, agrupándolas en relación con los distintos ítems que componen la cadena de valor de Paradores. Utilizamos herramientas de distinta naturaleza con una finalidad descriptiva que ayudan a visualizar y resaltar aspectos que no se aprecian a simple vista dado el elevado número de opiniones disponibles.

El análisis de texto ha resultado ser una herramienta valiosa que permite poner de manifiesto algunos resultados que pueden ser de gran utilidad para la gestión de los establecimientos analizados y que destacamos a continuación:

- Los huéspedes de Paradores que pertenecen a su programa de fidelización otorgan una puntuación promedio muy alta a dichos establecimiento, siendo los Paradores Esentia los mejor puntuados (8,5 puntos) seguidos muy de cerca por los Paradores Naturia (8,3 puntos) y los Paradores Civia (8,1 puntos). Según se desprende de los comentarios, en muchos casos las opiniones corresponden a clientes que se han alojado más de una vez en algún establecimiento de la red de Paradores, dado que se trata de clientes fidelizados. Es decir, los clientes leales a la marca muestran puntuaciones elevadas lo que posiblemente supone para la cadena el logro de ventajas competitivas ya que los clientes leales realizan un mayor número de estancias, son menos sensibles al precio, realizan recomendaciones favorables sobre el establecimiento atrayendo a potenciales clientes, muestran menos interés por pasarse a la competencia y otra serie de ventajas puestas de manifiesto en trabajos empíricos.

- Las palabras más frecuentes detectadas en los comentarios analizados son *personal, habitaciones y vistas* y los adjetivos más usados en su mayoría tienen una connotación favorable; *excelente, bien, buena, espectacular, precioso, bonito*, poniendo de manifiesto que la experiencia de los huéspedes parece tener una impresión, en general, positiva.

- Los huéspedes a través de sus comentarios parecen percibir claramente las diferencias de las tres categorías de Paradores. Así los huéspedes resaltan palabras diferentes según su tipo y dichas palabras coinciden con el carácter con que la dirección de la cadena ha querido dotar a cada uno de ellos: Esentia – carácter histórico-, Civia – urbanos- y Naturia- entorno natural. Los responsables de la cadena han sido capaces de diseñar de forma acertada una estrategia de diferenciación basada en la localización y las características físicas o infraestructuras de los establecimientos.

- Los comentarios con puntuaciones favorables (más de 6 puntos) expresan contenidos positivos en un 88,4% de los casos y en un 31,2% de los casos, también alegría. Por otro lado, los comentarios con opiniones desfavorables (menos de 5 puntos), tienen en un 59,4% un sentido negativo y en un 15,6% expresan disgusto o enfado. Se ha detectado que en algunos casos no existe concordancia entre el sentido del comentario y la puntuación (por ejemplo comentarios con un sentido general negativo pero acompañados de altas puntuaciones), por lo que es necesario advertir a los responsables de que se deben tener en cuenta conjuntamente el lenguaje de las reseñas y las puntuaciones que las acompañan.

- Respecto a los atributos de la cadena de valor, podemos concluir que cuando la estancia es satisfactoria los elementos que se destacan, que han generado utilidad o han causado impresión en el huésped difieren entre los diferentes tipos de Paradores, en relación a la frecuencia de su mención en los comentarios. Los Paradores Civia y Naturia son los más diferentes y los Esentia y Naturia los más similares, situándose por tanto los Esentia en un punto intermedio entre los otros dos tipos. Como es lógico, dada la naturaleza de su clasificación, el único ítem cuya frecuencia de mención es significativamente diferente entre los tres tipos es el de Localización. El ítem Restauración es significativamente diferente en su mención entre los paradores Civia y los otros dos tipos y el ítem Instalaciones entre el tipo Naturia y los otros dos tipos. Las opiniones parecen mostrar por tanto la tendencia de los huéspedes a comentar aspectos diferentes según la naturaleza del Parador.

- Continuando con los atributos de la cadena de valor los ítems Habitación y Restauración son los que parecen tener más relación con bajas puntuaciones, figuran en comentarios con un sentido negativo y además generan más sentimientos de enfado y disgusto. La gestión de los mismos debe ser mejorada ya que está generando insatisfacción en los clientes y podría influir en una infravaloración de la puntuación de la estancia. En el otro extremo, el atributo Localización parece tener más relación con puntuaciones más altas y figura en comentarios con sentido positivo y aunque no es controlado por el gestor, contribuye positivamente en la percepción de la estancia que tiene el huésped, generando utilidad y promoviendo la satisfacción general con la estancia, esto es, en términos generales cabe pensar que la localización de los Paradores es excelente, siendo una fuente de ventaja competitiva. Los atributos Instalaciones y Personal aparecen en proporciones similares tanto en los comentarios con puntuación favorable como en aquellos desfavorables. Sin embargo, los comentarios en que aparecen mencionadas

de manera única, muestran un alto porcentaje de ellos con polaridad positiva y, en el caso de Personal, el porcentaje más alto de sentimiento positivo (alegría) y para Instalaciones el porcentaje más bajo de sentimiento negativo (enfado o disgusto). Por tanto, se trata de ítems que se comentan de manera genérica independientemente de la satisfacción global con la estancia, de forma que se mencionan aun cuando la impresión general de la estancia no es buena. Sin embargo, el análisis detallado de los resultados parece indicar que de estos dos últimos ítems el Personal es el mayor activo del cual dispone la cadena.

- El trabajo proporciona a los responsables, de forma gráfica y a través de una detallada tabla a modo de resumen, información para cada uno de los establecimientos de la red de Paradores que les ayuda a situar cada uno de ellos en relación al resto de los que forman parte de la cadena, en lo que referente a aspectos como la puntuación media de la estancia y los sentimientos que genera la experiencia en el huésped. Igualmente se muestra un ranking de hoteles según puntuación global y tipo. En este último destacamos que el Parador mejor puntuado en promedio del país es el de Cangas (Naturia) y el peor puntuado el de Santo Domingo Bernardo de Fresneda (Esentia).

En futuras investigaciones, estos resultados podrían utilizarse como datos de partida de otros análisis como el estudio de la eficiencia en el uso de los recursos por parte de cada establecimiento. Además, resulta necesario profundizar más en tratar de determinar el sentido positivo o negativo del comentario de manera específica para cada ítem de la cadena de valor y no de forma genérica para el conjunto del comentario como se ha realizado en este estudio, lo cual ha supuesto una importante limitación. Igualmente en el trabajo no ha quedado suficientemente tratado el aspecto de la fidelización de clientes, que resultaría una vía fructífera de investigación futura

Referencias

Alonso, G. (2008): “Marketing de servicios: reinterpretaando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*, 2: 83-96.

Buhalis, D. y Licata, C. (2002): “The future of eTourism intermediaries”. *Tourism Management*, 23 (3): 207-220.

Calveras, A. y Orfila, F. (2010): “Un análisis económico de la intermediación en el sector turístico”. *Cuadernos de Economía*, 33 (91): 67-94.

Chaves, M. S., Gomes, R. y Pedron, C. (2012): “Analysing Reviews in the Web 2.0: Small and Medium Hotels in Portugal”. *Tourism Management*, 33(5): 1286–1287.

Choi, S. L. Lehto, X. Y. y Morrison, A. M. (2007): “Destination image representation on the web: Content analysis of Macau travel related websites”. *Tourism Management*, 28: 118-129.

Dong, J., Li, H. y Zhang, X. (2014): “Classification of Customer Satisfaction Attributes: An Application of Online Hotel Review Analysis”, en Li, H., Mântvmäki, M. y Zhamg, X. (eds.) (2014): *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 445: 238-250.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1987): *Servucción: el marketing de servicios*. Mac Graw Hill, Madrid.

Greenacre, M. (2008): *La práctica del análisis de correspondencia*. Fundación BBVA.

Jun, S. H. Vogt, C. A. y MacKay, K.J. (2010): “Online information search strategies: a focus on flights and accommodation”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27: 579-595.

Krippendorff, K. (1990): *Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Paidós, Barcelona.

Levy, S. E., Duan, W. y Boo, S. (2013) “An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1): 49–63

- Li, X., Ye, Q. y Law, R. (2013): “Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis”. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7):784–802.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. y Pan, B. (2008): “Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management”. *Tourism Management*, 29: 458-468.
- Loureiro, S. M. C. y Kastenholz, E. (2011): “Corporate reputation, satisfaction, delight and loyalty towards rural lodging units in Portugal”. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 575-583.
- Lu, W. y Stephenkova, S. (2012): “Ecotourism Experiences Reported Online: Classification of Satisfaction Attributes”. *Tourism Management*, 33(3): 702–712.
- Magnini, V. P., Crofts, J. C. y Zehrer, A. (2011): “Understanding Customer Delight: An Application of Travel Blog Analysis”. *Journal of Travel Research*, 50(5): 535–545.
- Pan, B, MacLaurin, T. y Crofts, J. C. (2007): “Travel Blogs and the Implications for Destination Marketing”, *Journal of Travel Research*, 46 (4), 35-45.
- Pantelidis, I. S. (2010). “Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (4): 483-491.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berri, L. L. (1988): “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, Nueva York.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, Nueva York.
- Porter, M. E. y Millar, M. E. (1985): “How information gives you competitive advantage”. *Harvard Business Review*, 63(4): 149-160.
- Serra, A. y Salvi, F. (2014): “New Consumer Behavior: A review of research on eWom and hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, 36: 41-51.
- Shea, L. y Roberts, C. (1998): “A content analysis for purchase evaluation using customer comment logbooks”. *Journal of travel research*, 36: 68-73.
- Stabell, C. B. y Fjeldstad, Ø. D. (1998): “Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks”. *Strategic Management Journal*, 19: 413–437.
- Stevens, B. (1997): “Hotel ethical codes: a content analysis” *International Journal of Hospitality Management*, 16 (3): 261-271.
- Stringam, B. B. y Gerdes, Jr. J. (2010): “An analysis of word of mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites”. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7): 773-796
- Tsuji, K., Takahashi, M. y Tsuda, K. (2015): “Feature extraction from numerical evaluation in online hotel reviews”. *Procedia Computer Science* 60: 1138-1145.
- Vermeulen, I. E. y Seegers, D. (2009): “Tried and Tested: The Impact of Online Hotel Reviews on Consumer Consideration”. *Tourism Management* 30(2): 123 – 127.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. Sage, Newbury Park, CA.
- Yacouel, N. y Fleischer, A. (2011): “The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market”. *Journal of Travel Research*, 50(1): 1-8.

Ye, Q., Law, R. Gu, B. y 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”. *Computer in Human Behavior*, 27(2): 634-639.

Ye, Q., Law, R. y Gu, B. (2009): “The impact of online user reviews on hotelroom sales”. *International Journal of Hospitality Management*, 28:180-182.

Zhou, L. Q., Ye, S., Pearce, P. L. y Wu, M. Y. (2014): “Refreshing Hotel Satisfaction Studies by Reconfiguring Customer Review Data”. *International Journal of Hospitality Management*, 38: 1–10