

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: LOS RANKINGS DE HOTELES.....</b>	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
TODO HA CAMBIADO .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	4
EL CÍRCULO VIRTUOSO DE TRIPADVISOR.....	7
<b>CAPÍTULO 2: UN PASEO POR TRIPADVISOR .....</b>	<b>11</b>
INTRODUCCIÓN.....	12
<i>Niveles de navegación en Tripadvisor .....</i>	<i>12</i>
<i>Nivel 1: El Destino.....</i>	<i>13</i>
<i>Nivel 2: El Listado .....</i>	<i>15</i>
<i>Nivel 3: El Hotel .....</i>	<i>29</i>
<i>Nivel 4: El Comentarista .....</i>	<i>38</i>
<i>Escribir un comentario .....</i>	<i>40</i>
LA PROFESIONALIZACIÓN EN TRIPADVISOR .....	49
TRIPADVISOR Y LOS DESTINOS TURÍSTICOS.....	51
<b>CAPÍTULO 3: LAS DOS PARTES DE TRIPADVISOR .....</b>	<b>55</b>
INTRODUCCIÓN.....	55
LAS DOS PARTES DE TRIPADVISOR.....	56
EL TRIPADVISOR TRANSPARENTE .....	57
EL TRIPADVISOR OPACO .....	58
LA MEMORIA DE TRIPADVISOR .....	63

<b>CAPÍTULO 4: LA MOVILIDAD DE LOS RANKINGS .....</b>	<b>67</b>
¿QUÉ ES UN RANKING? .....	67
MICRO Y MACROMOVILIDAD .....	70
TIPOS DE RANKINGS .....	71
IMPLICACIONES DE LA MOVILIDAD .....	73
CUESTIONES PREVIAS .....	79
<b>CAPÍTULO 5: CÓMO LLEGAR AL Nº 1 DEL RANKING.....</b>	<b>89</b>
MOVILIDAD PUNTUAL .....	90
HOTELES Nº 1 .....	91
APROXIMACIÓN SOCIOLÓGICA A TRIPADVISOR .....	96
EL EFECTO APERTURA Y EL EFECTO LASTRE.....	98
EL ALGORITMO SESGADO Y NAÍF .....	102
<b>CAPÍTULO 6: LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN EN TRIPADVISOR</b>	<b>105</b>
INTRODUCCIÓN .....	105
LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DE TRIPADVISOR .....	107
LA RESPONSABILIDAD DE TRIPADVISOR .....	107
LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD.....	108
<i>Errores</i> .....	109
<i>Deficiencias</i> .....	110
<i>Obstáculos</i> .....	111
<i>Sesgos</i> .....	112
<b>CAPÍTULO 7: ERRORES EN TRIPADVISOR .....</b>	<b>115</b>
INTRODUCCIÓN .....	115
ERRORES DE CATALOGACIÓN .....	116
ERRORES DE LOCALIZACIÓN .....	123
ERRORES DE DUPLICACIÓN .....	130
ERRORES DE IDENTIFICACIÓN .....	132
ERRORES DE ACTUALIZACIÓN .....	139
ERRORES ALGEBRAICOS .....	142
ERRORES DE ORDENACIÓN .....	144
<b>CAPÍTULO 8: DEFICIENCIAS Y OBSTÁCULOS EN TRIPADVISOR .....</b>	<b>147</b>
INTRODUCCIÓN .....	147
ESTABLECIMIENTOS INACTIVOS .....	148
REDONDEO.....	150
COMENTARIOS FALSOS.....	152
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DEL COMENTARISTA.....	155

<b>CAPÍTULO 9: EL COLAPSO DE TRIPADVISOR.....</b>	<b>165</b>
INTRODUCCIÓN.....	165
LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE DEL TURISTA.....	166
EL COLAPSO DEL CÍRCULO VIRTUOSO DE TRIPADVISOR.....	170
<b>ÍNDICE ANALÍTICO .....</b>	<b>173</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>175</b>

# 1 LOS RANKINGS DE HOTELES

«Yo he de hacer el más leal esfuerzo para que a todos ustedes,  
aun sin previo adiestramiento, resulte claro cuanto diga.

Siempre he creído que la claridad es la cortesía del filósofo...»

José Ortega y Gasset. *¿Qué es filosofía?*

« ...whereof what's past is prologue,  
what to come in yours and my discharge. »

(...el pasado es prólogo, y lo que está por venir  
debemos realizarlo nosotros.)

William Shakespeare. *La Tempestad*. (Acto II. Escena 1)

## INTRODUCCIÓN

---

Por varias razones los seres humanos nos sentimos atraídos por las listas. Nos ahorran esfuerzos para clasificar y elegir. Nos ayudan a ordenar, a tomar decisiones. Son básicamente útiles. Si bien las listas son

casi tan antiguas como el ser humano, y así lo indica Umberto Eco<sup>i</sup> cuando nos recuerda que el primer ejemplo de lista aparece en la *Ilíada* de Homero, el autor italiano también reconoce que la gran madre de todas las listas, infinita por definición porque está en continuo desarrollo, es la World Wide Web.

Es en esta red infinita donde surge en el año 2000 una empresa que ha revolucionado el sector turístico precisamente por sus listas: Tripadvisor. A partir de los comentarios y valoraciones de los usuarios, esta plataforma online ordena y clasifica hoteles, restaurantes y destinos de los cinco continentes para facilitarnos la toma de decisiones. Su éxito es innegable y la influencia que ejerce en los turistas a la hora de decidir el hotel donde alojarse es reconocida tanto en el mundo académico como empresarial.

## **TODO HA CAMBIADO**

---

Del mismo modo que los analistas financieros se sientan a primera hora de la mañana frente a sus ordenadores para ver cómo evolucionan los mercados de capitales, los profesionales de la industria hotelera empiezan el día comprobando si hay nuevos comentarios positivos o negativos en las redes sociales que puedan afectar a la reputación de sus establecimientos y a la posición que estos ocupan en los principales rankings de hoteles.

Al igual que es difícil predecir qué ocurrirá en la bolsa mañana o dentro de un mes, cierta sensación de aleatoriedad, de riesgo no controlado se ha apoderado del sector turístico.

Hasta no hace mucho tiempo, los departamentos de marketing de las empresas controlaban la imagen que querían transmitir a la sociedad mediante campañas de comunicación, decidiendo lo que debía o no debía aparecer en los medios.

Todo eso ya es historia. La imagen que trata de construir o consolidar una marca corre el riesgo diario de ser dañada por un comentario negativo publicado en Internet, de forma similar a la cotización bursátil de una compañía, sensible a cualquier noticia que pueda alterar su valor.

El cliente, el turista, se ha convertido en la gran autoridad, en el prescriptor, el asesor, el crítico y el juez. Está en sus manos el que la imagen o el prestigio que una organización tiene hoy, siga siendo la misma mañana. William Shakespeare en la cita que abre este capítulo, nos ofrece una genial interpretación de esta idea. El pasado es solo el prólogo, y el futuro está por construir.

Por otro lado, las redes sociales están desempeñando un papel cada vez más importante como fuente de información para los viajeros. Más concretamente los contenidos generados por los usuarios en Internet han cambiado la manera en que los consumidores compran productos y servicios. Hoy día, quien esté planificando un viaje, tiene más confianza en los comentarios de otros turistas que en los consejos de una agencia de viajes.

Rheingold<sup>ii</sup> describió esta interacción en el mundo online como una economía del regalo donde la ayuda y la información se ofrecen sin la expectativa de ninguna contraprestación directa e inmediata. Incluso en sitios donde los participantes conservan el anonimato hay una sorprendente cantidad de ayuda gratuita y de información puesta a disposición de los demás por personas anónimas, extrañas y con las que nunca volveremos a coincidir.

Al ser esta interacción relativamente anónima, sin una autoridad central y siendo imposible o difícil imponer sanciones a alguien, es sorprendente que Internet, como señala Kollock<sup>iii</sup> no sea una guerra de todos contra todos.

Tripadvisor, la gran plataforma de opiniones y valoraciones de establecimientos hoteleros, es un ejemplo paradigmático de esta forma de interacción donde unos usuarios, sin pedir nada a cambio, comparten sus opiniones para ayudar a otros usuarios a tomar buenas decisiones cuando vayan a elegir el hotel donde alojarse o el restaurante donde cenar.

Podríamos adaptar las palabras del profesor Kollock escritas hace ya dos décadas, sustituyendo el término Internet por Tripadvisor y en esencia seguirían siendo igualmente válidas.

Así, es sorprendente que Tripadvisor no sea una guerra de todos contra todos, lleno de comentarios falsos y valoraciones negativas,

escritas para atacar a la competencia, o como venganza de empleados despedidos o clientes insatisfechos. Al contrario, lo asombroso es que, como veremos a lo largo de estas páginas, la gran mayoría de comentarios sobre hoteles son positivos.

## JUSTIFICACIÓN

---

Son varias las razones que pueden llevar a un investigador a dedicar cuatro, cinco o seis años de su vida profesional a estudiar en profundidad una plataforma web como Tripadvisor:

En primer lugar, las propias cifras. Fundada en el año 2000, es la web de viajes más grande del mundo, con 463 millones de visitantes al mes, más de 859 millones de opiniones y comentarios, sobre más de 8,6 millones de alojamientos, compañías aéreas, atracciones y restaurantes<sup>1</sup>. Por ello, se ha convertido en una herramienta casi indispensable para cualquier turista a la hora de planificar su viaje.

En segundo lugar, los retos que nos plantea la nueva economía. Con los esquemas mentales tradicionales aún vigentes, no es fácil entender el éxito de este tipo de negocios en la era digital. Pensemos por un instante en las respuestas que la generación de nuestros padres hubiera dado hace veinticinco o treinta años a las siguientes preguntas:

¿Puede una empresa ganar millones de dólares gracias a comentarios que de forma altruista escriben en su web los clientes de hoteles y restaurantes?

¿Pueden esos comentarios escritos no por críticos profesionales o escritores de prestigio sino por simples clientes, que no reciben compensación material de ningún tipo, dañar la imagen de una marca hotelera construida sobre millonarias campañas de comunicación?

¿Confiamos a la hora de tomar nuestras decisiones de compra, en los comentarios escritos por personas que no conocemos, con las que nunca hemos hablado, de las que no sabemos sus gustos, ni su forma de ser, ni sus verdaderos nombres, y ni siquiera tenemos la seguridad de que sus opiniones sean ciertas?

---

<sup>1</sup> <https://Tripadvisor.mediaroom.com/ES-about-us> (Consultado: Abril-2022).

Si tan solo hace unas décadas era simplemente inimaginable plantear cuestiones como estas, hoy debemos aceptar que los tres interrogantes se responden afirmativamente, y tendremos que reconocer que, aunque no seamos capaces de entenderlo, aunque no lo creamos, todo ha cambiado.

En tercer lugar, por la atracción que nos provocan las listas y los rankings. Amo las listas, decía Umberto Eco, cuando escribió todo un tratado sobre ellas (*El vértigo de las listas*). Todos necesitamos las listas. Porque están presentes en nuestras vidas, en todo momento y en todas partes. La lista de la compra, de invitados, de canciones, o la lista de bodas. En turismo, hay listas de hoteles, restaurantes, destinos, playas, museos, compañías aéreas, aeropuertos, etc.

La lista es un sistema eficaz de control de lo real, y se asocia a esa fascinación del ser humano por querer inventariarlo todo<sup>iv</sup>. Por eso es difícil resistirse a leer noticias cuyo titular sea “Los 10 mejores hoteles”, “Las 10 playas más bonitas” o “Los 10 pueblos con más encanto”. Hay que reconocer que en Tripadvisor son expertos en atraer nuestra atención creando estos tipos de listas y rankings.

En cuarto lugar, la influencia que ejercen los rankings de hoteles en la industria. En primer lugar, sobre los turistas cuando estos buscan un establecimiento para alojarse, pero también sobre los empresarios hoteleros, que se ven afectados por estas clasificaciones, donde una buena o mala posición puede condicionar la reputación o la cifra de ventas o incluso la viabilidad del negocio. Como señalan Scott & Orlikowski<sup>v</sup>, Tripadvisor puede llegar a ejercer un efecto material sobre los negocios.

Para estas dos profesoras, de la London School of Economics la primera y del Massachusetts Institute of Technology la segunda, que han sido de gran inspiración a la hora de enfocar nuestro trabajo, es necesario tomar en serio las relaciones de responsabilidad que se producen en Tripadvisor, ya que el resultado es en la práctica una nueva especie de autoridad que dirige nuestras decisiones.

En quinto lugar, la opacidad. El poder de los rankings está en su capacidad de presentarse como una herramienta objetiva sin sesgos, mostrando la verdad, imponiendo su manera de ver las cosas, pero sin ser visto. Es lo que Scott & Orlikowski<sup>vi</sup> denominan la paradoja de



Tripadvisor. Esta plataforma está configurada de tal manera que produce una forma de transparencia para los comentarios de los turistas mientras que oscurece el mecanismo que ordena esos comentarios.

Y como nos recuerda Marcus du Sautoy<sup>vii</sup>, catedrático de matemáticas en la Universidad de Oxford, “lo desconocido es la fuerza motora para hacer ciencia. Lo que prueba el éxito de un científico es que aporte soluciones y conocimiento, que convierta lo desconocido en conocido”.

Esa combinación de influencia en el sector turístico y opacidad en su funcionamiento supone un gran desafío para cualquier investigador y un reto digno de ser abordado.

La movilidad de esos rankings, es decir, las variaciones en las posiciones de los hoteles a lo largo del tiempo.

Si la posición que ocupa un hotel en el ranking puede ejercer una influencia relevante no solo en su imagen de marca o reputación, sino también en su cuenta de resultados, será entonces de interés para empresarios y profesionales del sector conocer por ejemplo cuánto puede tardar en alcanzar los primeros puestos de la clasificación un hotel situado en la zona media o baja, e incluso calcular durante cuánto tiempo puede permanecer un establecimiento en las primeras posiciones del ranking.

En este sentido, y dado que los investigadores debemos mantener una estrecha colaboración con el mundo empresarial, consideramos que son, no ya de interés, sino más aun, necesarios, nuevos estudios que nos permitan conocer cómo evolucionan las posiciones de los hoteles en estos influyentes rankings a lo largo del tiempo, y así comprender por qué hay ciudades donde un solo hotel ocupa el primer puesto del ranking durante varios años (por ejemplo en Madrid, el hotel Orfila, o en Valencia, el Caro Hotel, permanecieron como números uno de sus respectivas ciudades durante más de tres años consecutivos).

Y también sería conveniente saber por qué en otras ciudades como Sevilla, Barcelona o Málaga, algunos hoteles logran conquistar el puesto número uno en sus respectivas ciudades tan solo unos meses después de su inauguración.

Así, el Hotel Mercer Sevilla, inaugurado en noviembre de 2016, alcanzó el primer puesto del ranking Tripadvisor de la capital andaluza solo un año después de su inauguración, en una ciudad con más de 170 establecimientos hoteleros. Del mismo modo, el hotel H10 Casa Mimosa, inaugurado en septiembre de 2016, llegó al número uno del ranking de la ciudad condal en abril del año siguiente, siete meses después de su inauguración, en una ciudad con más de 500 hoteles. Por último, en Málaga, el hotel Room Mate Valeria alcanzó el número uno de la ciudad apenas seis meses después de su inauguración.

Estos ejemplos de comportamientos tan dispares son invitaciones al estudio de un fenómeno inexplorado hasta el momento, la movilidad de los rankings, que a nuestro juicio merecen más atención de la que actualmente prestan tanto los investigadores como los profesionales.

Por último, dada su reconocida falta de transparencia y la enorme influencia que ejercen en la industria hotelera, no es necesario poner en duda la honestidad o el rigor de quienes diseñan y gestionan estos listados de hoteles o restaurantes para llamar la atención sobre el hecho de que hasta el momento no exista ningún tipo de supervisión o control por parte de instituciones públicas o privadas que auditen y verifiquen el correcto funcionamiento de estos algoritmos de clasificación. Por ello, creemos que es obligación del investigador tratar de averiguar cómo funcionan, así como detectar y alertar sobre posibles ineficiencias o anomalías en su comportamiento.

## **EL CÍRCULO VIRTUOSO DE TRIPADVISOR**

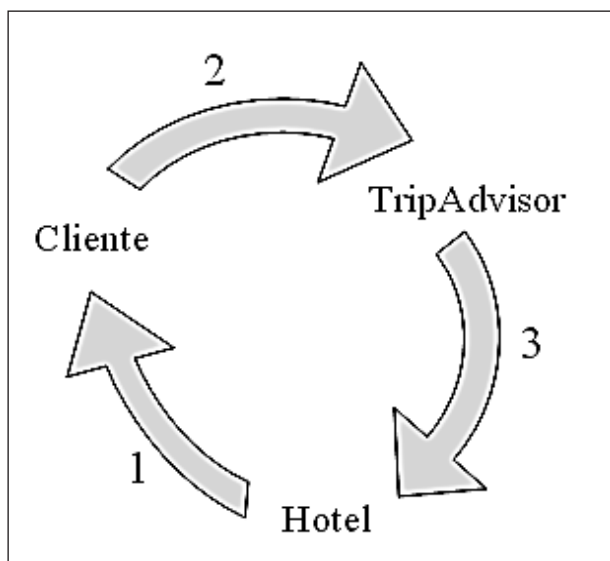
El éxito de Tripadvisor en cuanto a su capacidad para atraer a turistas y clientes para leer o escribir opiniones es reconocido tanto por la industria como por la comunidad científica. Este gran éxito se ha basado en la capacidad de Tripadvisor para desarrollar dos procesos productivos al mismo tiempo, que al combinarlos provocan una serie de sinergias, que generan un enorme valor añadido que el turista ha sabido reconocer:

En primer lugar, tener la capacidad de captar una gran cantidad de comentarios y opiniones de usuarios, que resultan de gran utilidad para quien esté buscando un hotel donde alojarse o un restaurante donde cenar.

En segundo lugar, utilizar esas opiniones para ordenar el conjunto de hoteles y restaurantes de un destino, estableciendo una clasificación que, en un mundo saturado de información, facilita a los usuarios la toma de decisiones.

Esta potente combinación de procesos (captar opiniones y clasificar hoteles) ha dado como resultado un crecimiento exponencial del número de comentarios publicados en esta página desde sus inicios allá por el año 2000, y situó a Tripadvisor en menos de una década entre los actores más influyentes de la industria del turismo.

Esta fabulosa capacidad para generar valoraciones y opiniones es consecuencia de un engranaje al que hemos llamado el círculo virtuoso de Tripadvisor, donde los tres protagonistas (el hotel, el cliente y Tripadvisor) se benefician mutuamente siempre y cuando todos ellos cooperen (Ilustración 1.1):



*Ilustración 1.1: El círculo virtuoso de Tripadvisor*

*Fuente: Elaboración propia*

El funcionamiento de este círculo virtuoso se desarrolla mediante las siguientes etapas: