

**CALIDAD PERCIBIDA EN UN HOTEL DE LUJO EN RIO DE JANEIRO - BRASIL****Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los clientes**

Fernando Oliveira de Araujo\*  
Flávio Basta\*\*  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

**Resumen:** La difusión de la práctica de compartir las experiencias vividas por los usuarios provoca sensibles impactos en la gestión hotelera, en términos de reputación y valor percibido. Así, la identificación de los requisitos esenciales, bajo la perspectiva del cliente, y las capacidades de aprendizaje y de respuesta por parte de los gestores de hoteles se tornan factores relevantes en este sector, particularmente para el segmento de alto lujo. Esta investigación tuvo como objetivo establecer una confrontación entre los atributos de calidad percibidos por los clientes en evaluaciones online espontáneas, después de experimentar los servicios de un hotel categoría cinco estrellas, y la percepción del equipo gestor del referido establecimiento acerca de los requisitos de calidad. En términos metodológicos, para la captura de la percepción de los clientes se adoptó la investigación y análisis de los datos de 571 evaluaciones sobre el hotel estudiado, disponibles en el portal TripAdvisor, mientras que en la investigación con los gestores se hicieron entrevistas individuales a 6 profesionales que actúan directamente en la administración del establecimiento. Entre los resultados, se observaron brechas entre las percepciones de los clientes y los gestores, especialmente en lo referente a las dimensiones físico/estructurales, los procesos operativos y la capacitación de mano de obra, lo que señala la necesidad de acciones orientadas a estrechar los mismos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de servicios, gestión de la calidad, calidad en servicios, calidad percibida, expectativa del cliente, hospitalidad, turismo.

**Abstract:** Quality Perceived in a Luxury Hotel in Rio de Janeiro (Brazil). Contrasts between Managers Perspectives and Spontaneous Customer Evaluations. The diffusion of the practice of sharing moments experienced by users offers significant impacts to hotel management in terms of reputation and perceived value. Therefore, the identification of essential requirements from the customer's perspective and the capacity of both learning and response of hotel managers have become relevant factors in this sector, particularly for the high luxury segment. This research aimed to establish a confrontation between quality attributes perceived by customers on spontaneous online evaluations, after experiencing the services of a five-star hotel, and the perception of the establishment's

\* Estudios posdoctorales en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Brasil; y en Ciencias Sociales por la University of Cape Town (UCT), Ciudad del Cabo, Sudáfrica. Doctor en Ingeniería de la Producción por la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, Brasil. Maestría en Sistemas de Gestión y Bachiller en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal Fluminense (UFF), Rio de Janeiro, Brasil. Profesor de grado y posgrado en la UFF. Investigador-Líder (CNPq) del NECSOS – Núcleo de Economía Creativa, Stakeholders, Organizaciones y Sociedad. Dirección Postal: Escola de Engenharia – Departamento de Engenharia de Produção. Rua Passo da Pátria, 156 – Bloco E – Sala 449. São Domingos Niterói/RJ - Brasil – Cep. 24210-240. E-mail: fernandoaraujo@id.uff.br

\*\* Maestría en Sistemas de Gestión por la Universidad Federal Fluminense (UFF), Niterói, Brasil. Especialista en Marketing por la misma institución y especialista en Comunicación Empresarial por la Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Rio de Janeiro, Brasil. Gerente de ventas del Hotel Best Western Copacabana. Dirección Postal: Rua das Laranjeiras, 280 – Laranjeiras – Rio de Janeiro/RJ – Brasil – Cep. 22240-010. E-mail: flaviobasta@gmail.com

*management team about quality requirements. In methodological terms, in order to capture the perception of customers, the research analyzed the data from 571 evaluations about the subject-hotel studied on the TripAdvisor, while for the research with the managers, individual interviews were conducted with six professionals who work directly in the administration of the establishment. As a result, there were gaps between the perceptions of clients and those of managers, especially regarding the physical / structural dimensions, operational processes and team training, which signals the urgency of actions aimed at narrowing these gaps.*

**KEY WORDS:** *Service management, quality management, quality in services, perceived quality, customer expectation, hospitality, tourism.*

## **INTRODUCCIÓN**

La actividad turística en Rio de Janeiro recibió 13,3 millones de viajeros en 2016, de acuerdo con los datos del Ministerio del Turismo (MTur, 2016), con una sensible contribución de la realización de los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos en la ciudad. El movimiento de turistas ha crecido en el país desde la década de 1970 cuando se registraron 249 mil viajeros.

En lo que concierne a la infraestructura de soporte del turismo en 2016, el Estado de Rio de Janeiro contabilizó 92.340 camas en un total de 2.680 medios de hospedaje, para atender a todos los huéspedes (IBGE, 2016). Esta oferta presenta una gran diversidad, variando de hoteles a albergues. En estos datos no están considerados los campings y la reciente modalidad de alquiler por temporada de apartamentos, casas y cuartos en casas particulares (Airbnb, Oasis Collection y One Fine Stay). Así, el sector después de la realización de los Juegos pasó a contar con una diversificada oferta de productos.

La amplia oferta de productos exige un constante análisis de la calidad prestada por el servicio y la investigación de las percepciones de los clientes. Para Gronroos (2003) la calidad es percibida subjetivamente. El autor indica que una buena calidad percibida es lograda cuando la calidad experimentada atiende las expectativas del cliente en relación a la calidad esperada por él. Para Gronroos (2003) si las expectativas no son realistas, la calidad total percibida será baja, aunque la calidad experimentada sea buena. El autor argumenta que la calidad esperada es el resultado de diversos valores que pueden ser directa o indirectamente controlados por la empresa y sufrir impactos externos.

Esta investigación tuvo por objetivo analizar los atributos de calidad en los servicios identificados por los clientes después de experimentar el servicio en un hotel de lujo en Rio de Janeiro. El análisis se centra en la investigación de las evaluaciones y comentarios espontáneos, disponibles en la plataforma online de TripAdvisor, incorporando la comparación de esos atributos con la percepción de los gestores del establecimiento estudiado.

El objeto de este estudio es un hotel cinco estrellas del segmento lujo, localizado en Copacabana en el municipio de Rio de Janeiro. Los datos secundarios, oriundos de la revisión sistemática, apuntalan la investigación empírica realizada contraponiendo la percepción de los clientes a través del análisis de 571 evaluaciones de la base de datos de TripAdvisor y las entrevistas a los gestores del hotel. Así, este estudio buscará respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los atributos de calidad identificados por los clientes de forma espontánea, en base a los comentarios de sus experiencias en la plataforma TripAdvisor?
2. ¿Cuáles son los atributos de calidad comunicados por la empresa a los consumidores?
3. ¿Hay brechas de calidad entre los servicios comunicados y los experimentados?
4. ¿Cuáles son las percepciones del equipo gestor del hotel estudiado en relación a los requisitos de calidad del establecimiento?
5. ¿Cómo contribuir a la modernización de la experiencia del servicio por medio de las consideraciones de la percepción de los clientes?

En lo que concierne a los aspectos teóricos, conforme lo revelado por el relevamiento bibliométrico, la producción científica de la industria de la hospitalidad evidencia la tardía y escasa cantidad relacionada con el tema calidad del servicio en hospitalidad. El estudio de Vasconcelos *et al.* (2014) refuerza la evidencia de estos hallazgos.

En términos del recorte temático, la presente investigación estudia únicamente la calidad percibida del hotel presentado como objeto de estudio por parte de los clientes, después de su experiencia en la plataforma definida como base de este trabajo. El recorte temporal del estudio se restringe al período entre el 1 de enero de 2015 y el 1 de diciembre de 2016. No se hicieron comparaciones con otras propiedades de la misma red, ni con competidores directos. Se reconoce, por otro lado, que este estudio puede servir a otros hoteles que estén experimentando desafíos similares.

A continuación el artículo ofrece una revisión de la literatura sobre el tema y profundiza en los conceptos necesarios que dan base al estudio. Luego se presenta la metodología adoptada para el desarrollo empírico del mismo. También se presentan los datos provenientes de la investigación en TripAdvisor y de las entrevistas realizadas presencialmente a los gestores del hotel estudiado. En esta sección se cotejan los resultados teóricos con los hallazgos empíricos. Finalmente se establecen las conclusiones y se sugieren futuros estudios.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El relevamiento bibliométrico incluyó la consulta a las revistas de las bases de datos Web of Science, Scielo y Scopus, en el portal CAPES entre el 14 de junio de 2016 y el 10 de agosto de 2016. El relevamiento está basado en el método de Cochrane (Petticrew & Roberts, 2006), cuyo objetivo es evitar el sesgo, la tendenciosidad y las duplicidades en la investigación. La pregunta de la revisión

sistemática de la literatura “¿cuáles son las principales prácticas de gestión de la calidad en servicios en la industria de la hospitalidad identificadas en la literatura?” fue aplicada al modelo PICO (población, intervención, comparación y *outcomes*), acrónimo creado a partir del protocolo Cochrane, y se estableció la combinación de palabras clave, de acuerdo con la revisión sistemática. El cruzamiento de los términos se da con el uso de los conectivos booleanos *AND* y *OR*. Para este estudio se utilizó el *string* de investigación presentado en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Palabras clave relacionadas con el acrónimo PICO

Acrónimo	Caracterización	Palabras Clave
<b>P</b>	Población	Hotel <i>OR</i> Hotéis <i>OR</i> Hotels <i>OR</i> Hospitality <i>OR</i> Hospitalidade <i>OR</i> Hospedagem <i>OR</i> Turismo <i>OR</i> Tourism
<b>I</b>	Intervención	Quality service management <i>OR</i> Gestão da qualidade em serviços <i>OR</i> Qualidade em Serviços <i>OR</i> Quality service <i>OR</i> Excelência em serviços <i>OR</i> Excellence in services <i>OR</i> Excelência em gestão <i>OR</i> Excellence in management <i>OR</i> Quality <i>OR</i> Excellence
<b>C</b>	Comparación	No aplicable – sólo para procedimientos clínicos
<b>O</b>	<i>Outcomes</i>	Indicadores de desempenho <i>OR</i> key performance indicators <i>OR</i> KPI <i>OR</i> client satisfaction <i>OR</i> satisfação do cliente <i>OR</i> qualidade percebida <i>OR</i> quality perception <i>OR</i> quality perceived <i>OR</i> expectativa de cliente <i>OR</i> client expectation
TS=((Hotel <i>OR</i> Hotéis <i>OR</i> Hotels <i>OR</i> Hospitality <i>OR</i> Hospitalidade <i>OR</i> Hospedagem <i>OR</i> Turismo <i>OR</i> Tourism) <i>AND</i> (Quality service management <i>OR</i> Gestão da qualidade em serviços <i>OR</i> Qualidade em Serviços <i>OR</i> Quality service <i>OR</i> Excelência em serviços <i>OR</i> Excellence in services <i>OR</i> Excelência em gestão <i>OR</i> excellence in management <i>OR</i> Quality <i>OR</i> Excellence) <i>AND</i> (Indicadores de desempenho <i>OR</i> key performance indicators <i>OR</i> KPI <i>OR</i> client satisfaction <i>OR</i> satisfação do cliente <i>OR</i> qualidade percebida <i>OR</i> quality perception <i>OR</i> quality perceive <i>OR</i> expectativa de cliente <i>OR</i> client expectation)).		

Fuente: Adaptado de Higgins & Green (2011)

Una vez seleccionados los artículos fueron refinados por tipo (*Articles* y *Reviews*), idioma (inglés y portugués) y por área (*Hospitality, Leisure, Sports and Tourism, Management, Business and Social Sciences and Interdisciplinary*). El total de 680 artículos resultantes de este refinamiento fue explorado mediante la lectura de títulos y resúmenes, considerando principalmente los temas calidad y tecnología en servicios y redes sociales, seleccionando los más relevantes y obteniendo 14 artículos. A éstos se sumaron cinco obras de autores relevantes para el estudio.

### Calidad en servicios

Para Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014) existen muchos conocimientos desarrollados acerca de la calidad de los bienes, pero necesitan ser refinados para comprender mejor la calidad necesaria para el servicio. En este sentido, al menos cuatro características deben ser reconocidas para tener una comprensión plena de la calidad de esos servicios: heterogeneidad, intangibilidad, caducidad y simultaneidad (Parasuraman *et al.*, 1988).

La calidad es considerada como esencial para el éxito del emprendimiento. Gronroos (2003) afirma que la ventaja competitiva de una empresa depende de la calidad y del valor de sus bienes y servicios. De acuerdo con Branco *et al.* (2010), la percepción de calidad en servicios difiere de la calidad inherente

a los bienes físicos, ya que la primera involucra un mayor nivel de abstracción en lugar de evaluar los atributos específicos de los productos, y los consumidores emiten juicios sobre la calidad del servicio basándose principalmente en criterios subjetivos.

Para Abbas & Possamai (2008) la calidad percibida es el resultado de los activos tangibles e intangibles de la organización, y para maximizarla es preciso invertir en los activos que contribuirán directamente con su formación. Pero las características peculiares inherentes a los servicios (alto contacto con el cliente, participación del cliente en el proceso, caducidad, imposibilidad de ser almacenado, mano de obra intensiva, salida variable no estandarizada, intangibilidad y dificultad de medir la productividad) perjudican la evaluación de la calidad en los servicios.

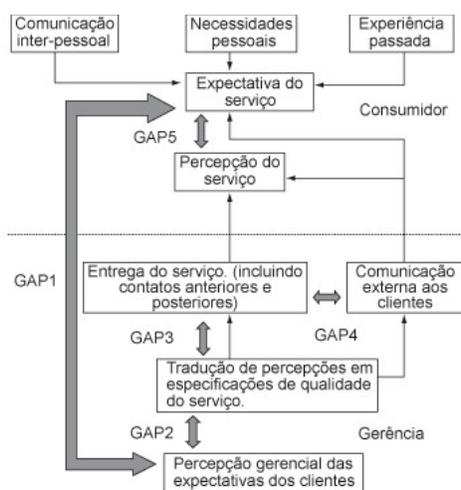
Según Pereira *et al.* (2013), el tema calidad en servicios depende de factores relacionados tanto con el prestador como con el cliente. Algunos autores, como Parasuraman *et al.* (1988) y Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014), dicen que la calidad en servicio es el resultado de la diferencia entre la expectativa de un cliente con el servicio a ser prestado y su percepción de cómo es prestado el mismo. Otros autores, como Cronin & Taylor (1992) y Carman (1990), indican que la calidad en el servicio se basa sólo en la percepción de los clientes.

Para medir la calidad del servicio se han creado diversos modelos. Algunos de ellos, como el ServPerf desarrollado por Cronin & Taylor (1992), se basan en la calidad del desempeño del servicio. Otros modelos, como el ServQual de Parasuraman *et al.* (1988) o el Modelo Gronroos, abordan las expectativas de los clientes.

Entre los modelos disponibles se destaca en este estudio el ServQual. Parasuraman *et al.* (1988) crearon la escala denominada Service Quality Gap Analysis (ServQual), que se transformó en uno de los modelos más difundidos. Este modelo analiza las expectativas de los clientes en relación a un determinado servicio comparándolas con la percepción de calidad del servicio recibido. Los autores establecen que la calidad del servicio es la diferencia entre la expectativa y el desempeño/percepción en el análisis de las dimensiones de la calidad. El modelo fue desarrollado a partir de lo que los autores definen como *gaps* de la calidad (Figura 1).

El modelo propuesto presenta aspectos cognitivos, involucrando emociones, deseos, expectativas y percepciones de los clientes. Sheth *et al.* (2001) indican que las emociones son la consciencia de la ocurrencia de una excitación fisiológica, seguida de una respuesta de comportamiento. Kotler & Keller (2012) definen la satisfacción como la sensación de placer del cliente al comparar el desempeño percibido de un producto con sus expectativas. El cliente insatisfecho es aquel que percibe un desempeño inferior a sus expectativas, el satisfecho es aquel para quien el desempeño de lo comprado correspondió o superó sus expectativas. Para Dominici (2010) la satisfacción del cliente es una filosofía de negocios que destaca la importancia de la creación de valor para los clientes, anticipando sus expectativas y sugiriendo la capacidad para satisfacer sus necesidades.

Figura 1: Modelo ServQual



Fuente: Parasuraman *et al.* (1988)

Así, bajo la perspectiva de Sheth *et al.* (2001), los clientes no compran productos o servicios sino que buscan satisfacer sus necesidades y deseos. El valor percibido por el cliente es la evaluación de los beneficios agregados por los servicios o productos adquiridos, en relación a esas necesidades y deseos. Los autores entienden que las empresas deben perfeccionar sus productos y servicios, mejorando sus beneficios o disminuyendo sus costos. El valor de un servicio debe extrapolar el importe monetario (precio) pagado, ya que de acuerdo con Kotler & Keller (2006) los clientes interpretan el precio en base a los conocimientos adquiridos en compras anteriores, en las comunicaciones formales e informales, en los puntos de venta y en los recursos online. Choi *et al.* (2004) indican que el valor percibido es una construcción cognitiva que requiere un *trade-off* entre beneficios y sacrificios. Los autores afirman que el valor percibido influye en la satisfacción del cliente y sus intenciones de comportamiento.

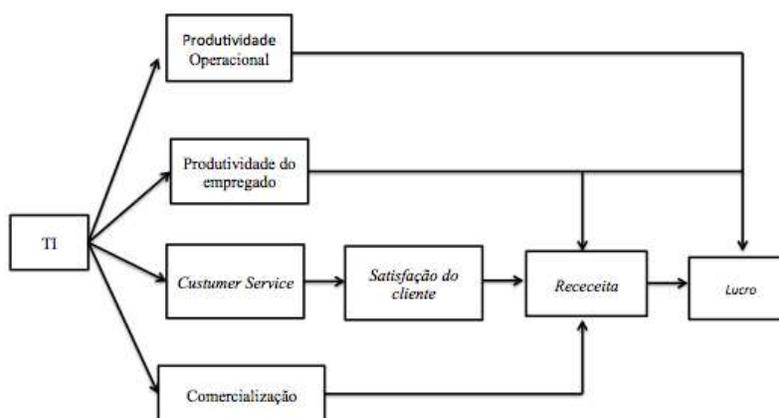
Woodside *et al.* (1989) investigaron la relación entre la calidad en servicios, la satisfacción del cliente y la intención de comportamiento de recompra. En el estudio empírico realizado en hospitales los autores constataron que la satisfacción es un importante resultado de la actividad de marketing que une la calidad del servicio con las manifestaciones de pos-compra, como las intenciones de comportamiento en relación al proveedor de los servicios prestados. Posteriormente, Sirikaya & Woodside (2004) afirman que la experiencia positiva previa de un servicio reduce la extensión y la intensidad de la búsqueda de información para volver a comprar. De esta forma, se infiere que ocurre la fidelización.

### Tecnología en servicios

El avance tecnológico ofrece nuevas relaciones entre clientes y proveedores de servicios, debido a la posibilidad de comunicar su producto/servicio de modo que sea entendido y previamente

experimentado por los primeros. Melián-González & Bulchand-Gidumal (2016) desarrollaron un modelo que muestra la influencia de la inversión en TI en el incremento de la ocupación y la rentabilidad del sector hotelero (Figura 2). Para los autores, la TI puede mejorar el desempeño organizacional del hotel a partir de un proceso que involucra la actuación sobre los factores de desempeño organizacional: productividad operativa (costos, energía y alimentos), productividad de los empleados (reducción de costos enfocada en un servicio personalizado), atención al cliente (desarrollo de la calidad del servicio de los empleados y el autoservicio) y comercialización (incremento de ingresos, medición de satisfacción del cliente, comprensión del comportamiento del cliente, gerenciamiento de canales de distribución e ingresos).

Figura 2: Impacto de la TI en el lucro empresarial



Fuente: Melián-González & Bulchand-Gidumal (2016)

Cada año, millones de viajeros reservan hospedaje, lo que representa una decisión de alto riesgo para esos clientes, debido a la intangibilidad inherente a la oferta de ese producto (Lin *et al.*, 2009). Conforme lo observado por Durão *et al.* (2017), la evolución de los medios y la distribución impactó directamente en el desarrollo del sector de turismo. Las redes sociales pasaron a ser, en gran medida, obligatorias y omnipresentes en el relacionamiento de las empresas que proveen servicios de turismo a sus consumidores.

De acuerdo con Fang *et al.* (2016), los comentarios online no sólo aparecen en sitios de venta de productos, sino también en sitios como Expedia o TripAdvisor. Los autores investigan la influencia significativa de los comentarios en el proceso de toma de decisiones del consumidor en sitios de venta de productos por medio del uso de datos de TripAdvisor. Mediante el uso de dos modelos econométricos en base a dos conjuntos de factores preestablecidos por los autores como influyentes de la utilidad percibida de las revisiones, se testearon 4 hipótesis y se establecieron 3 hallazgos. El primero es el hecho de que la legibilidad del texto ejerce influencia en la percepción de la ayuda de las revisiones. En segundo lugar, las evaluaciones son percibidas como más valiosas cuando expresan sentimientos extremos. En tercer lugar, la preferencia personal de los revisores desempeña un papel

importante en la influencia de su confiabilidad percibida y, de ese modo, afecta el valor percibido de sus revisiones.

Para minimizar el riesgo, los viajeros consultan y toman sus decisiones de compra por medio de las evaluaciones de los productos para obtener información sobre los criterios de calidad del hotel (Ekinci, 2008). Por lo tanto, muchos viajeros consideran las opiniones de otros viajeros a través del boca a boca electrónico, conocido como eWOM (*word of mouth*), para hacer la reserva.

De acuerdo con Zhang & Vásquez (2014), los sitios de viajes ofrecen un medio para que los consumidores descubran lo que piensan otros viajeros sobre los productos turísticos, hoteles y restaurantes. En este escenario, esas certificaciones son *endosos sociales* de los productos y organizaciones, que minimizan la incertidumbre y establecen representatividad de reputación (Rao, 1994). Para Bansal & Voyer (2000) los viajeros confían más en las recomendaciones de sus pares que en las clasificaciones oficiales de calidad, porque ellos tienden a considerar la orientación al consumidor como más confiable.

Woodside *et al.* (2008) indican que recuperar, revivir o repetir historias permite que los consumidores obtengan una experiencia y aprendizaje sobre lo que los consumidores dicen sobre la marca. Los autores proponen que en esos comentarios pueden surgir valiosas señales para crear estrategias de marketing y publicidad eficaces. Casaló *et al.* (2015) y Baka (2016) sugieren que algunas variables son cruciales para la decisión de compra de un viajero. Entre ellas se destacan:

- a) credibilidad: la credibilidad percibida no es una característica inherente a una fuente, sino un juicio de los propios usuarios (Johnson & Kaye, 2009). Así, la credibilidad depende, entre otros factores, de creencias sobre el origen, el mensaje, el medio y el receptor (Sarabia *et al.*, 2014). De acuerdo con Flanagan & Metzge (2003), internet ofrece a los consumidores una vasta información de diversas fuentes y los consumidores deben evaluar la credibilidad de la información antes de usarla para tomar decisiones de compra;
- b) reputación: es la representación perceptual de las acciones pasadas de una empresa y sus perspectivas futuras, que describe el atractivo global de la empresa comparada con sus rivales principales (Fombrun, 1996). De acuerdo con Baka (2016) la reputación parece ser una extensión fundamental de la credibilidad organizacional, por medio de la cual los stakeholders pueden evaluar las acciones pasadas de una empresa. Este autor indica que cuanto más reconocida y fuerte es la reputación de una empresa, más lucrativa será la misma;
- c) boca a boca: con las redes de intercambio de experiencias, el boca a boca virtual ganó mayor alcance porque permite compartir las opiniones acerca de productos y servicios y permite la participación de las empresas, las cuales se adaptaron a las nuevas formas de comunicación. Gosling *et al.* (2016) destacan que el boca a boca puede ser positivo o negativo y observan que antes de la compra, los consumidores son más vulnerables a los comentarios positivos. Mientras que en el contexto de pos-compra o compras repetidas, el escenario se invierte.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El artículo está estructurado en dos perspectivas complementarias: teórica y empírica. El objetivo de la teórica es analizar los conceptos de los temas gestión y calidad en servicios y cómo éstos se relacionan con el objeto estudiado, de forma de presentar el proceso de percepción de calidad a través de la óptica del cliente. La vertiente empírica se propone identificar las formas de análisis de la percepción y opinión del cliente acerca de los servicios experimentados y la recolección de datos de la empresa. Los datos primarios fueron recolectados con los clientes finales y con el cuerpo de gestores del hotel estudiado.

Los clientes finales fueron analizados a partir de sus evaluaciones espontáneas realizadas en TripAdvisor. La elección de esta herramienta se debió a que la misma es analizada diariamente por los gestores del hotel y es la que presenta más usuarios activos y evaluaciones entre los sitios de evaluación disponibles, permitiendo una muestra de 2.379 revisiones del hotel estudiado (de un total de 600 millones de evaluaciones). Así, se analizaron los comentarios y evaluaciones de los clientes en portugués e inglés entre el 1º de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2016. El período escogido buscó evitar un sesgo en los resultados debido a la realización de los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos en los meses de julio y agosto de 2016. La limitación a estos idiomas se debió a que son los que poseen mayor cantidad de evaluaciones entre todos los idiomas disponibles. Se puede observar que en TripAdvisor un servicio o producto es evaluado a través de un cuestionario online. Por medio de este cuestionario adoptado por la plataforma, las evaluaciones pueden darse en tres etapas:

- a) evaluación general del producto en cinco escalas: excelente, muy bueno, razonable, malo y horrible;
- b) evaluación de los atributos específicos (servicio, limpieza, cuartos, valor, localización y calidad del sueño) con el uso de la misma escala presentada en el punto a;
- c) evaluaciones escritas libremente por el cliente.

El segundo segmento de interés, el cuerpo de dirección del hotel estudiado, estuvo compuesto por seis profesionales con un cargo de liderazgo de equipo y poder de decisión en la empresa (Cuadro 2). Las entrevistas presenciales se realizaron entre el 16 y el 30 de enero de 2017. Para la recolección de datos se creó un cuestionario que fue aplicado a los gerentes del hotel. El mismo contenía preguntas cerradas y semi-estructuradas en base a los datos obtenidos de la investigación realizada en TripAdvisor y el referencial teórico. El pre-testeo para validar el instrumento de recolección de datos se realizó del 3 al 10 de enero de 2017 con dos entrevistados del hotel estudiado, quienes quedaron fuera de la muestra seleccionada. Las entrevistas fueron realizadas presencialmente y tuvieron una duración media de 40 minutos.

Considerando las fuentes de datos, en este estudio el análisis se realizó en tres etapas. La etapa 1 fue la presentación y evaluación de los datos disponibles de los clientes para su codificación y

tabulación. En la etapa 2 se realizó el estudio de campo con el objetivo de investigar la relación entre lo que la empresa entiende y comunica como calidad, en contraposición a lo que el cliente experimenta y percibe al utilizar los servicios ofertados. Finalmente, en la etapa 3 se realizó la discusión y contraposición de los resultados.

Cuadro 2: Sujetos de la investigación

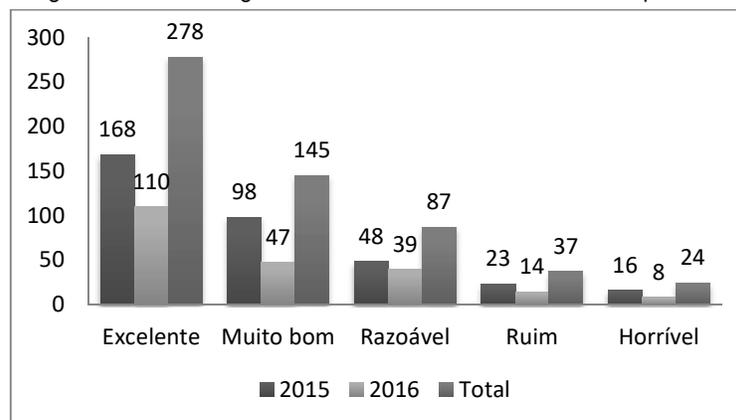
#	Cargo	Género	Edad	Escolaridad	Tiempo en la empresa
1	Gerente de <i>Revenue</i> (ingresos)	Femenino	31	Posgrado	10 años
2	Director de Ventas	Femenino	40	Posgrado	6 años
3	Gerente de Ventas	Femenino	57	Posgrado	20 años
4	Gerente de Gobernanza	Femenino	60	Educación Superior	10 años
5	Gerente de Reservas	Femenino	38	Educación Superior	14 años
6	Gerente de Marketing	Femenino	27	Educación Superior	3 años

Fuente: Los autores (2017)

### ¿Cómo evalúan los clientes? Análisis de las percepciones de los clientes en base a sus comentarios libres en la plataforma TripAdvisor

Los comentarios recolectados con la herramienta TripAdvisor contabilizaron 353 evaluaciones en 2015 y 218 en 2016 (un total de 571). Al hacer una evaluación en TripAdvisor, el cliente puntúa su experiencia con el producto experimentado. La Figura 3 ilustra esa evaluación general en 2015 y 2016 en base a las escalas propuestas por la herramienta.

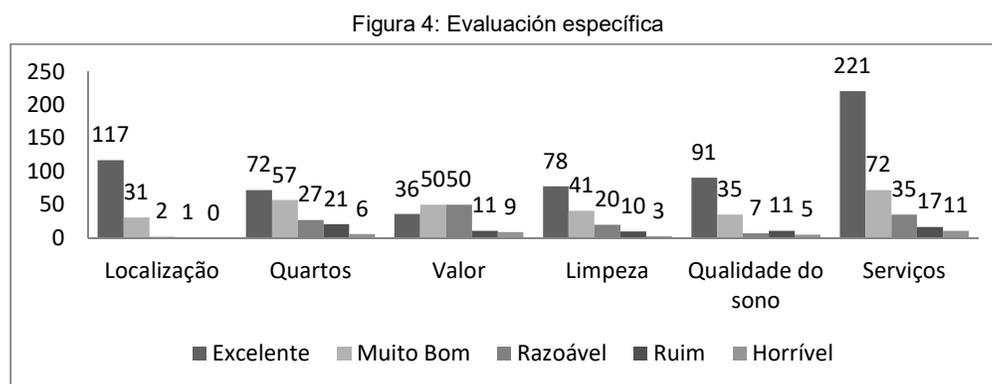
Figura 3: Evaluación general del hotel estudiado en el sitio TripAdvisor



Fuente: Datos consolidados de TripAdvisor

De la Figura 3 se desprende que la experiencia en el hotel estudiado impulsó a casi el doble de los entrevistados a evaluar sus estadías, con un total de 353 evaluaciones en el año 2015 contra 218 evaluaciones en 2016. Se observa que en 2015 el 24,65% de los entrevistados evaluaron sus experiencias como razonables, malas y horribles. Este índice creció en 2016, aunque tímidamente, a 27,98%.

A partir de la evaluación de la experiencia general, punto de partida de la investigación, pueden ser evaluados los atributos específicos y preestablecidos por la herramienta. La Figura 4 ofrece un panorama general de esas evaluaciones. El análisis de los comentarios fue utilizado para amparar esta etapa del estudio y para revelar posibles nuevos atributos de calidad percibidos y manifestados por los clientes.



Fuente: Datos TripAdvisor

En las evaluaciones del hotel estudiado se destaca el atributo localización. La investigación muestra que la totalidad de los entrevistados espontáneos (100%) indica que el fácil acceso a otras localidades desde el hotel, así como su ubicación con una vista privilegiada, representan el principal factor de los huéspedes para volver.

Entre todos los relatos es posible observar una razonable homogeneidad perceptual en las evaluaciones y la posibilidad de vivenciar el producto, conforme lo corrobora el siguiente testimonio espontáneo: *“el hotel está muy bien localizado, con una de las mejores vistas al río. Es fácil llegar a Ipanema o pasear por Copacabana. Tomar un vino en la terraza del restaurante es una experiencia sensacional.”*

No obstante, analizando el atributo “cuartos” es posible percibir una mayor dispersión en las evaluaciones generales. Los comentarios espontáneos sugieren problemas estructurales: *“Los cuartos y los baños fueron reformados, pero continúan con un fuerte olor a humedad”*; *“La ducha cambiaba de temperatura drásticamente”*; *“[...] el aire acondicionado es antiguo y ruidoso [...]”*; *“[...] problemas con la ducha, el aire y las instalaciones mal conservadas”*; *“[...] lindo predio, pero por debajo de las expectativas, necesita obras urgentes en los cuartos”*; *“[...] lugar antiguo e inodoro constantemente tapado [...]”*; *“[...] la puerta del cuarto no cierra automáticamente [...]”*; *“[...] la doble puerta del balcón era vieja y resultaba muy difícil abrir y cerrar la misma [...]”*; *“Cuarto a punto de desmoronarse, con puertas y enchufes rotos”*.

Por medio del análisis de los comentarios se observa que los cuartos del hotel estudiado presentan indicios de mala conservación. Por otro lado, el 70% de los clientes que los evaluaron positivamente, valoraron la vista desde los cuartos, la atención recibida, los *ammenities* (champú, acondicionador e

hidratante) y los alimentos disponibles (frutas o chocolates). En 18 de las 571 evaluaciones, las marcas de lujo Lanvin, L'Occitane y Hermés de los *ammenities* actuaron positivamente para tener una buena experiencia en los cuartos. Las frutas, espumantes o *patisserie* colocadas en los cuartos representaron 10 entre 550 comentarios positivos. 47 y 32 evaluaciones relacionadas respectivamente con la vista y la existencia de balcones impactaron positivamente en los huéspedes.

El atributo calidad del sueño se refiere a la cama, las almohadas y la acústica del cuarto. De acuerdo con la evaluación de los cuartos, casi el 80% de las evaluaciones fueron positivas. De éstas, la mayoría se refiere a la calidad de la cama y a la presencia de un menú de almohadas: “[...] *la cama es increíble* [...]”; “[...] *El cuarto es extremadamente acogedor y silencioso*”; “[...] *camas y almohadas de excelente calidad* [...]”; “[...] *tener un menú de almohadas fue fabuloso*”. Las evaluaciones en las escalas horrible y malo comprenden el 10% de los resultados y representan los ruidos originados por las obras públicas realizadas para los Juegos Olímpicos Rio 2016 alrededor del hotel.

El atributo limpieza presenta el 78% de las evaluaciones concentradas en las escalas excelente y muy bueno. El 22% de las evaluaciones restantes está concentrado en los índices razonable, malo y horrible y se refiere al olor a humedad (30 evaluaciones) y otros casos como: “[...] *La decepción se debe a que hemos matado dos cucarachas dentro del cuarto*”; “[...] *el box de ducha necesitaba una limpieza más adecuada, tenía lodo en la pared y el piso* [...]”.

El atributo servicios se refiere a la atención prestada por los empleados a los huéspedes. El 82% de los entrevistados elogió los equipos, contra un 18% que hizo evaluaciones en las escalas razonable, malo y horrible. Los comentarios positivos resaltan la calidad de atención prestada por los empleados como: “[...] *además de la excelencia del equipo, me enamoré*”; “[...] *empleados simpáticos, que hicieron todo para garantizarnos una estadía perfecta*”; “[...] *los recepcionistas siempre muy educados y dispuestos* [...]”. *La conserjería es la mejor que conozco*”. En tanto que los comentarios negativos en su mayoría se deben a fallas del proceso que generan malestar en el cliente como: “[...] *el desayuno tuvo un servicio desorganizado. Los camareros parecía que no sabían lo que tenían que hacer*”; “[...] *en la recepción se equivocaron al cobrar y demoraron mucho tiempo en resolverlo*.”; “[...] *El lugar del desayuno es lindo, pero la atención de los camareros es pésima, nos atendían apurados y esto afectó lo que debió ser una excelente experiencia*”.

La evaluación del valor pagado indica la percepción del valor del hotel estudiado. El 55% de los entrevistados calificó el valor pagado por su hospedaje como justo (excelente y muy bueno) y el 45% de las evaluaciones se concentró en las escalas razonable, malo y horrible. En el análisis de las revisiones, 48 de los 571 comentarios indicaron directamente que el valor era alto y no ofrecía lo que prometía. Estas afirmaciones pueden ser corroboradas en los comentarios: “[...] *valor alto por una estadía desastrosa*”; “[...] *por el precio esperaba más de este hotel*”; “[...] *Costo elevado*”; “[...] *Un hotel de cinco estrellas, que tiene tarifas altísimas y debería ser una marca de RJ, tiene cuartos apretados, un pésimo*”.

*mantenimiento y precisa ser actualizado con urgencia”; “Los cuartos no son compatibles con el valor de la tarifa”.*

Para complementar el análisis ofrecido por TripAdvisor, el estudio de todos los comentarios analizados introduce atributos específicos del hotel estudiado: Programa Fidelidad, Infraestructura y Gastronomía. Se observó que el programa fidelidad de la empresa no fue positivamente reconocido por algunos huéspedes. De las 571 evaluaciones, 9 elogiaron el programa y 19 dijeron no haber recibido los beneficios prometidos. Otro atributo que se presentó como relevante fue la infraestructura. Entre los 571 comentarios espontáneos, 127 elogiaron los espacios amplios, los balcones en los cuartos, un gimnasio grande y bien equipado, el servicio de playa y las dos piscinas. En tanto que 107 comentarios revelaron que los clientes evaluaron los espacios como mal cuidados, con decoración pasada de moda, con ambientes oscuros y mal ubicado.

Un atributo que se revela como relevante para el hotel es la gastronomía. El análisis indica que 180 comentarios fueron positivos, entre los cuales es posible observar que sólo el desayuno obtuvo 143 comentarios positivos. La mayor parte de esos comentarios destaca la diversidad y cantidad de alimentos ofrecidos.

#### **¿Cómo evalúan los gestores? Análisis de las entrevistas al cuerpo directivo del hotel estudiado**

El inicio de las entrevistas comprendía la comprensión del tema calidad en servicios. Se notó que los entrevistados entienden la calidad de servicio alineados con las definiciones de la literatura, destacándose los siguientes aspectos:

- a) entrega del servicio de acuerdo con lo prometido;
- b) servicio sin errores, personalizado y enfocado en los detalles;
- c) atención de las expectativas del cliente;
- d) identificación y medición de las necesidades de los clientes a través de informes;
- e) cumplimiento de los estándares de la marca y consistencia en la entrega.

En las entrevistas se indicó que la entrega de un servicio eficiente, el respeto a los estándares y la medición y acompañamiento no se realizan de forma continua. Al preguntarles acerca de los principales activos del hotel para garantizar la calidad del servicio prestado, cinco de los seis entrevistados indicaron el capital humano como principal activo. No obstante, de las entrevistas se desprenden la necesidad de capacitación, medición de los resultados por parte de los empleados, mejora del programa de incentivos tanto para equipos comerciales como operativos y el aumento de la cantidad de empleados. Adicionalmente, dos entrevistados mencionaron la necesidad de una administración adecuada del stock para cubrir la demanda exigida. La misma se realiza con poco control generando falta de abastecimiento de productos de limpieza, ammenities de baño, blanquería y kits de higiene.

TripAdvisor fue reconocido como una importante herramienta para los clientes que buscan información sobre las experiencias previamente vividas por otros clientes. En este sentido, todos los entrevistados indicaron la importancia de verificar, validar e interactuar con clientes por medio del sitio, de forma de contribuir a la construcción de la credibilidad de la marca y el desarrollo del producto, además de la posibilidad de investigar la competencia. Entre los profesionales entrevistados se destacan los siguientes testimonios:

*Aporta información rica sobre la expectativa de los clientes, colabora en la mejora de la entrega del servicio, proporciona una visión sobre tendencias, colabora en la construcción de CRM y permite un contacto más próximo de los clientes (Entrevistado del área comercial).*

*Los sitios de evaluación se han transformado en aliados del huésped para elegir el hotel, principalmente en las plazas de gran oferta. Una buena reputación garantiza credibilidad al emprendimiento y más ingresos al hotel (Entrevistado del área de ingresos).*

Los entrevistados fueron cuestionados acerca de la percepción de los clientes finales sobre los atributos de calidad del hotel en base al resultado previo indicado por la investigación realizada en TripAdvisor. El atributo localización es reconocido y explotado como el atributo destacado del hotel. El análisis del valor percibido se revela polarizado, así como el resultado de las evaluaciones de los clientes. En la investigación tres entrevistados sugieren que el valor percibido por los clientes es justo (razonable). Finalmente, la gastronomía, así como la localización, es identificada como un fuerte atributo del hotel.

La identificación de la infraestructura del hotel coincide con las evaluaciones de los clientes. Los entrevistados reconocen como diferenciales los amplios espacios sociales, la diversidad de equipamientos de servicio, las dos piscinas y el gimnasio espacioso y bien provisto. El único atributo no mencionado en esta sección, pero con una amplia visibilidad, es el servicio de playa. Por otro lado, la insatisfactoria limpieza y mantenimiento y la decoración desactualizada, fueron reconocidos como aspectos que pueden impactar en la satisfacción de los clientes.

El atributo servicio, entendido como atención humanizada, fue reconocido en línea con la evaluación de los clientes finales, como un fuerte diferencial del hotel. Los entrevistados identificaron los siguientes factores a ser mejorados: capacitación interna, mejor capacitación de los empleados tercerizados (camareros, seguridad y mensajeros) y marketing publicitario. Algunos entrevistados consideraron que no se condicen con lo prometido al cliente.

En respuesta a las preguntas sobre el escenario general del hotel en base a la atribución de los huéspedes, las escalas muy bueno y razonable recibieron 3 puntos cada una, coincidiendo con los resultados obtenidos en TripAdvisor. Para los entrevistados, además de la localización, el servicio humanizado y la gastronomía, el hecho de que el hotel pertenezca a una marca internacionalmente

reconocida de una red multinacional y la seguridad ofrecida son atributos relevantes para elegir el producto. En el análisis de contenido realizado en TripAdvisor, sólo 2 comentarios se refieren directamente a la seguridad y 6 a la marca del hotel estudiado.

## DISCUSIÓN

Para analizar comparativamente la visión de los clientes y de los gestores del hotel estudiado se contrapusieron los datos para identificar posibles tendencias y gaps de calidad. Este estudio adelantó gaps de calidad en lo que respecta a las cinco etapas presentadas en el modelo ServQual, culminando en un extenso GAP1, conforme se observa en el Cuadro 3.

Cuadro 3: GAPs identificados

GAP	Descripción	Análisis comparativo
GAP1	Diferencia entre la expectativa de los consumidores y las percepciones de la gerencia en relación a esas expectativas.	Fundamentalmente identificado como GAP1, por explicitar el desconocimiento de la expectativa del cliente.
GAP2	Diferencia entre las percepciones de la administración en relación a las expectativas del consumidor y las especificaciones de calidad de servicio.	No reconocimiento de los atributos identificados por los clientes. Falla de procesos operativos. No respetar el programa fidelidad. Mal gestión de stock de suministros.
GAP3	Diferencia entre las especificaciones de calidad de servicio y el servicio efectivamente entregado.	Estructura, mantenimiento y limpieza por debajo de lo esperado.
GAP4	Diferencia entre la prestación de servicios y la comunicación a los consumidores sobre la prestación de servicios.	Comunicación de los atributos en discordancia con los identificados por los clientes.
GAP5	Diferencia entre la expectativa del consumidor y su percepción.	No alcanzar la satisfacción esperada por parte de los clientes en relación a los atributos prometidos.

Fuente: Adaptado de Matriz ServQual

Entre los atributos preestablecidos, la localización y los servicios obtuvieron más menciones en excelente y menos en malo y horrible. En la Figura 4 se observa el distanciamiento entre los atributos localización y servicios y los demás atributos. También los atributos cuartos y limpieza guardan significativas menciones en razonable, malo y horrible, acompañados por la calidad del sueño. Estos tres resultados influyen en una buena performance de la localización y del servicio, especialmente si se considera que la evaluación general del hotel se sustentó fuertemente en muy bueno. De esa forma, es posible inferir que los problemas de mantenimiento y limpieza de los cuartos impactan en el atributo calidad del sueño, tornándolo insatisfactorio.

El hecho de que el atributo valor sea el único en presentar resultados dispersos, si bien prevalecen las menciones de muy bueno y malo, indica que este atributo es penalizado y en él se depositan las insatisfacciones del cliente.

Los resultados del estudio efectuado por TripAdvisor indican que el atributo localización, si bien fue muy bien evaluado y estuvo presente en todos los comentarios de los clientes que hicieron una calificación positiva, es un elemento externo al hotel y pasible de ser una ventaja a ser explotada como

valor agregado. También se observó que el atributo servicios es el cimiento de la evaluación general del hotel, motivando el mayor número de evaluaciones directas.

Se destaca que los atributos considerados en este estudio (cuartos, limpieza, valor, calidad del sueño y servicios) son parte de sectores distintos en el ámbito del hotel con diferentes áreas de actuación, cada cual con características y actividades distintas. En coincidencia con esto, Dominici (2010) resalta que para obtener fidelidad y superar a la competencia, los hoteles deben ser capaces de obtener altos niveles de satisfacción del cliente por el servicio prestado. Para Dominici (2010) es indispensable explotar la importancia para los clientes de los atributos únicos al seleccionar hoteles y sistematizar su nivel de satisfacción. El estudio de la satisfacción del huésped, es decir si los clientes retornarán a un hotel o lo recomendarán a otros turistas, es fundamental para el éxito del negocio de la hospitalidad. El factor atención a los atributos del hotel, considerado el más importante por los huéspedes, tiene una evaluación negativa, restringiendo la chance de que el cliente regrese al hospedaje.

Así, la investigación de campo realizada con los directivos del hotel indica que por más que el tema calidad en servicios sea conocido teóricamente por los gestores, en la práctica los resultados obtenidos no son coherentemente analizados de forma de buscar coincidencia con el estándar de calidad esperado por los clientes.

La relevancia de las métricas de evaluación de servicios a partir del prisma de los huéspedes es afirmada por Forozia *et al.* (2013), cuando los autores alegan que esas métricas de satisfacción pueden ser valiosas para mejorar la percepción, pues proporcionan a los gerentes de hoteles la información necesaria para identificar y entender los reales requisitos y necesidades de los clientes. Esta afirmación es evidente en las indicaciones de la localización y la gastronomía como atributos mejor evaluados por los huéspedes según los gestores.

En relación a la calidad del servicio prestado por los empleados los testimonios de los huéspedes indican una posible falla en los procesos de atención operativa, posiblemente por la necesidad de una mayor cantidad de empleados propios y la falta de capacitación, incentivos y control de stock adecuados. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014) indican que la calidad en servicios se inicia con las personas y se desarrolla con la selección de empleados, actitudes positivas y capacitación. Font *et al.* (2014) señalan que la realización de los servicios en las organizaciones sólo es posible por la red de procesos que coexisten en ellas.

El análisis de los datos revela que el hotel estudiado reconoce la necesidad, también identificada por los huéspedes, de restaurar la estructura física, realizar mantenimiento y actualizar la decoración, aunque la diversidad de espacios físicos y sus respectivos tamaños sean también reconocidos como un diferencial positivo del producto. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014) validan esta afirmación al decir que el ambiente físico de las instalaciones de apoyo del servicio influye tanto en el comportamiento del

cliente como en el de los empleados, debiendo ser proyectado con imágenes y sentimientos coherentes con el concepto del servicio, ya que es capaz de reflejar los valores de la empresa y ayudarla a conquistar la clientela. Los autores declaran que como el ambiente físico implica una respuesta emocional e influye en el comportamiento de los que lo usan, el proyecto de las instalaciones puede moldear el comportamiento de los usuarios para apoyar las metas de la organización. Así, un ambiente bien concebido puede actuar de forma positiva, incentivando el comportamiento de aproximación tanto por parte de los clientes como de los empleados. Finalmente se evidencian 4 resultados a partir del análisis de ambas investigaciones:

- a) la necesidad de desarrollo de un *Customer Relationship Management* (CRM) adecuado, que permita el conocimiento y contacto con los huéspedes que ya experimentaron el producto o se contactaron con el hotel con el interés de hospedarse (cruzamiento del CRM de la empresa matriz con el de las filiales);
- b) la necesidad de medios con una mayor valoración de los servicios prestados y coherentes con los atributos identificados por los clientes;
- c) acompañamiento y resolución de los reclamos efectuados, así como un contacto más personalizado con los huéspedes, de forma de incrementar la reputación del hotel y, consecuentemente, el interés del cliente;
- d) también se constató el incumplimiento de las reglas del programa de fidelidad en relación a la entrega de los beneficios.

Estos ítems reflejan la disparidad entre la percepción del servicio por parte del cliente después de su experimentación y la percepción de la gestión del hotel, tornándose evidentes en el modelo de evaluación de la calidad de servicios propuesto por Gronroos (2003), en el que las experiencias de calidad están directamente conectadas con las actividades tradicionales de marketing.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS**

El presente estudio analizó los atributos de la calidad percibida por los clientes en evaluaciones online espontáneas, después de la experimentación del servicio de un hotel de lujo categoría cinco estrellas, y la percepción del equipo gestor de ese mismo establecimiento, a partir de dos vertientes. La fundamentación teórica se basó en la revisión de la literatura, con el propósito de evidenciar temas relativos a las intenciones marcadas. El estudio empírico investigó la percepción de los clientes por medio del análisis de los comentarios disponibles online en TripAdvisor, en contraposición con las entrevistas a los gestores del hotel.

A través del trabajo de campo se observó que más allá de los atributos preestablecidos por TripAdvisor (servicio, limpieza, cuartos, valor, localización y calidad del sueño), los clientes sugirieron nuevas particularidades: valoración del programa fidelidad de la empresa, gastronomía y servicio de playa. De forma incongruente con este hallazgo, la gestión del hotel identificó atributos dispares: marca,

seguridad, restaurante premiado y localización. Se identificó que si bien por un lado la localización fue el principal atributo destacado por el establecimiento estudiado en los medios para atraer nuevos clientes, por otro lado se puede observar que según la perspectiva de los clientes, el servicio humanizado fue reconocido como el atributo más privilegiado en sus evaluaciones.

Este estudio también identificó gaps de calidad en relación a las cinco etapas presentadas en el modelo ServQual, culminando en un extenso GAP1 (Cuadro 3). También se identificaron otras brechas como la necesidad de capacitación y desarrollo del capital humano, la remodelación de la estructura física y el rediseño de los procesos.

Cotejando los hallazgos teóricos, este estudio propone el perfeccionamiento de la experiencia del servicio a través del incremento de la calidad del servicio del hotel investigado por medio de acciones como: [1.] mejora de la estructura física a partir del proyecto de obra; [2.] renovación de la decoración con la aplicación de un concepto coherente con el lugar donde está situado y con la marca; [3.] rediseño de procesos y desarrollo de la gerencia media; [4.] desarrollo de una herramienta para controlar el stock; [5.] desarrollo de medios con los atributos identificados por los clientes y contactos personalizados con las herramientas de evaluación; [6.] aumento del personal efectivo y reducción de tercerizados (contratación directa); y [7.] capacitación motivacional, refuerzo de estándares de la marca y sus objetivos, presentación de los objetivos, planificación de la empresa y programa del plan de carrera para retener talentos.

En especial, este estudio ofrece una contribución acerca de la temática calidad en servicios, disponiendo sus principales conceptos para agregarlos a la industria de la hospitalidad. Contribuye, particularmente, por tratarse de un tema con una producción aún modesta y de creciente interés en la literatura.

De forma de producir nuevos estudios a partir de esta investigación se recomienda analizar con mayor profundidad las herramientas aplicadas por los hoteles, así como el acompañamiento del uso de los datos proveídos generando proyectos para la empresa. Un análisis de la logística interna operativa, así como posibles contribuciones que el área de recursos humanos pueda coadyuvar al desarrollo del servicio humanizado, podrán nutrir nuevos estudios. Finalmente, un estudio similar que contraponga su análisis al análisis de otros hoteles, podrá producir trabajos fértiles junto con la investigación de campo abordando las percepciones de la gerencia y la línea de frente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, K. & Possamai, O.** (2008) "Proposta de uma sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços." *Gest. Prod.* 15(3): 507-522
- Baka, V.** (2016) "The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector." *Tourism Management* 53: 148-162

- Bansal, H. S. & Voyer, P. A.** (2000) "Word-of-mouth processes within a services purchase decision context." *Journal of Service Research* 3(2): 166-177
- Branco, G.; Ribeiro, J. & Tinoco, M.** (2010) "Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria." *Produção* 20(4): 576-588
- Carman, J. M.** (1990) "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the servqual dimensions." *Journal of Retailing* 66(4): 33-55
- Casaló, L. V.; Flavian, C.; Guinaliu, M. & Ekinci, Y.** (2015) "Do online hotel rating schemes influence booking behaviors?" *International Journal of Hospitality Management* 49: 28-36
- Choi, K. S.; Cho, H. W.; Lee S.; Lee, H. & Kim, C.** (2004) "The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study." *Journal of Business Research* 57: 913-921
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A.** (1992) "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing* 56: 55-68
- Durão, A. F.; Santos, A. J.; Avelino, M. R. & Silveira, M. R.** (2017) "Comiendo virtualmente con los ojos: Un estudio sobre el uso de Instagram por parte de los prestadores de servicios turísticos de gastronomía de Recife (Brasil)". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(4): 964-977
- Dominici, G.** (2010) "Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily." *International Journal of Marketing Studies* 2(2): 3-12
- Ekinci, Y.** (2008) "Service quality and hospitality organizations". *Handbook of Hospitality Management*, Sage, London
- Fang, B.; Ye, Q.; Kucukusta, D. & Rob, L.** (2016) "Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics". *Tourism Management* 52: 498-506
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M.** (2014) "Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação." AMGH, Porto Alegre
- Flanagin, A. J. & Metzger, M. J.** (2003) "The perceived credibility of personal web page information as influenced by the sex of the source." *Computer Human Behavior* 19: 683-701
- Fombrun, C. J.** (1996) "Reputation: Realizing value from the corporate image." Harvard Business School Press, Boston
- Font, M. L.; Pino, M. M. & Besil, M. I.** (2014) "Evaluación de la percepción de actors de un hotel respect a la implementacúon de la gestión integrada por procesos: Caso de Estudio Hotel Blau Costa Verde Beach Resort, Holguín, Cuba". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 23(4): 820-833
- Forozia, A.; Zadeh, M. S. & Gilani, M. H.** (2013) "Customer satisfaction in hospitality industry: Middle East tourists at 3star hotels in Malaysia." *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 17: 4329-4335
- Gosling, M. S.; Silva, J. A. & Coelho, M. F.** (2016) "El modelo de experiencias aplicado a un museo: La perspectiva de los visitantes". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(4): 460-482
- Gronroos, C.** (2003) "Marketing: gerenciamento e serviços." Elsevier, Rio de Janeiro
- Higgins, J. & Green, S.** (2011) "Cochrane handbook for systematic reviews of interventions." Version 5.1.0 [updated march 2011]. Disponível em [www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org) Consultado em 22 junho 2016

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (2016) Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/14786-brasil-tem-2-4-milhoes-de-leitos-em-sua-rede-de-hospedagem.html>. Acesso em 19/jul/2017
- Johnson, T. J. & Kaye, B. K.** (2009) "In blogs we trust? Deciphering credibility of components of the internet among politically interested internet users." *Computer Human Behavior* 25: 175-182
- Kotler, P. & Keller, K. L.** (2012) "Administração de marketing." Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Lin, P.J.; Jones, E. & Westwood, S.** (2009) "Perceived risk and risk-relievers in online travel purchase intentions." *Journal Hospitality Market Management* 18: 782-810
- Melián-González, S. & Bulchand-Giudmal, J.** (2016) "A model that connects information technology and hotel performance." *Tourism Management* 53: 30-37
- MTUR – Ministério do Turismo** (2016) Disponível em <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1114-turismo-reune-numeros-da-copa-do-mundo.html>. Acesso em 03/fev/2016
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.** (1988) "Servqual – a multiple-item scale forme asuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing* 64(1): 12-40
- Pereira, V.; Carvalho, M. de & Rotondaro, R.** (2013) "Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço." *Produção* 23(2): 312-328
- Petticrew, M. & Roberts, H.** (2006) "Systematic reviews in the social sciences: a practical guide." Blackwell Publishing, Malden
- Rao, H.** (1994) "The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American Automobile Industry." *Strategic Management Journal* 15: 29-44
- Sarabia, F. J.; Rodriguez, C. & Hyder, A.** (2014) "The role of personal involvement: credibility and efficacy of conduct in reported water conservation behavior." *J. Environ. Psychol* 38: 206-216
- Sheth, J. N.; Mittal, B. & Newman, B. I.** (2001) "Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor." Atlas, São Paulo
- Sirikaya, E. & Woodside, A. G.** (2004) "Building and testing theories of decision making by travels". *Tourism Management* 26: 815-832
- Vasconcelos, A. M. & Lezana, A. G. R.** (2014) "Análisis bibliométrico de la producción científica de 2002 a 2012 sobre calidad en servicios turísticos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 23(4): 645-667
- Woodside, A. G.; Frey, L. L. & Daly, R. T.** (1989) "Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention". *Journal of Health Care Marketing* 9(4): 5-17.
- Woodside, A. G.; Sood, S. & Miller, K. E.** (2008) "When consumers and brands talk: storytelling theory and research in psychology and marketing". *Psychology & Marketing* 25(2): 97-145
- Zhang, Y. & Vásquez, C.** (2014) "Hotels' responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction." *Discourse, Context and Media* 6: 54-64

Recibido el 21 de marzo de 2018

Reenviado el 19 de abril de 2018

Aceitado el 22 de abril de 2018

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués