

CRITERIOS COMPETITIVOS EN OPERACIONES DE SERVICIOS DE HOTELERÍA EN EL CONTEXTO DE ONLINE TRAVEL REVIEWS

Sarah Mesquita Lima*
Fernando Luiz Emerenciano Viana**
Universidad de Fortaleza
Fortaleza, Brasil

Resumen: Muchos potenciales consumidores consultan los comentarios Online Travel Reviews (OTR) antes de organizar sus viajes. Por esta razón la gestión de las empresas turísticas fue modificada por esa dinámica. De este modo, los ítems evaluados en los OTR pueden ser considerados por los gestores hoteleros como criterios competitivos. Considerando la pertinencia del tema, así como el hecho de que no fueron identificados estudios que analicen esos ítems evaluados como criterios competitivos, el objetivo principal de esta investigación es identificar los criterios competitivos que ganan pedidos y son calificadores en la evaluación general del desempeño del sector hotelero. Así, se estudiaron las evaluaciones del OTR TripAdvisor de más de 1.500 hoteles localizados en 66 ciudades, distribuidas en 4 continentes, entre 2006 y 2009, totalizando 115.593 reviews. Con vistas a alcanzar los objetivos de la investigación, se utilizó como metodología de medición y análisis de las relaciones entre las variables dependiente (evaluación general) e independientes (Valor, Cuarto, Servicio, Limpieza, Recepción y Localización) el método estadístico multivariado de análisis discriminante, y para reforzar los resultados, regresiones simples. Como resultado, se constató que todas las variables dependientes fueron significativas y que entre los criterios competitivos analizados en esta investigación, los factores que ganan pedidos son Valor y Cuarto, mientras los factores calificadores son Servicio, Limpieza, Recepción y Localización.

PALABRAS CLAVE: Criterios competitivos, factores ganadores, factores calificadores, análisis discriminante, TripAdvisor.

Abstract: Competitive Criteria in Hospitality Services Operations in the Context of Online Travel Reviews. Many potential consumers consult reviews listed in Online Travel Reviews (OTR) before organizing their travels. For this reason, the management of tourism businesses has been modified by this dynamic. Thus, the items evaluated in the OTR may be considered by hoteliers as competitive criteria. Considering the subject relevance and the fact that there were no papers identified that analyzes these items assessed as competitive criteria, this research has as its main objective to identify the criteria that win orders and the qualifying criteria in the overall assessment of performance hotel sector. Therefore, TripAdvisor OTR assessments of more than 1,500 hotels located in 66 cities, spread over 4 continents, from 2006 to 2009, totaling 115,593 reviews were studied. In order to achieve the research objectives, initially the statistical method discriminant analysis was used to

* Graduada en Ciencias Contables por la Universidad Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil. Maestría en Administración y Controladuría por la Universidad Federal de Ceará. Doctoranda en Administración por la Universidad de Fortaleza, Fortaleza, Brasil. Se desempeña como Profesora de la DeVry, Brasil. E-mail: sarahmesquitilima@gmail.com

** Graduado en Ingeniería Civil por la Universidad Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil. Maestría en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Paraíba, João Pessoa, Brasil. Doctor en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal, Brasil. Se desempeña como Profesor Adjunto del Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Fortaleza, Fortaleza, Brasil. E-mail: fernandoviana@unifor.br

measure and analyze the relationship between the dependent variable - Overall Rating - and the independent variables - Value, Room, Service, Cleaning, Reception and Location. It was also used simple regression analysis to reinforce the results. As a result, it was found that all the dependent variables were significant and that, among the competitive criteria analyzed in this research, the factors winners of orders are Value and Room, while the qualifying factors are Service, Cleaning, Reception and Location.

KEY-WORDS: *Competitive criteria, factors winners of orders, qualifying factors, discriminant analysis, TripAdvisor.*

INTRODUCCIÓN

Muchos potenciales consumidores consultan los comentarios online antes de organizar el viaje (Tuominen, 2011). Los *Online Travel Reviews* (OTR) están en el centro de este nicho comercial, ya que permiten que los usuarios formen parte del proceso de planificación del viaje, en detrimento del antiguo modelo de agencias de viaje. Así, el comportamiento del consumidor es influenciado e impacta directamente en la toma de decisiones (Cox, Burgess, Sellito & Buultjens, 2009; Stringam & Gerdes, 2010; Wilson, Murphy & Fierro, 2012).

En este sentido, la gestión de las empresas turísticas fue modificada por esta dinámica, especialmente por el cambio en la relación empresa-consumidor y debido a las relaciones entre consumidores, destacando el “*electronic Word of Mouth*” (e-WOM) que significa palabra electrónica de la boca, pero está relacionado con el concepto del “boca a boca electrónico” (Cox *et al.*, 2009; Law, Leung & Buhalis, 2009; Huang, Basu e Hsu, 2010; Sparks & Browning, 2010; Weilin & Svetlana, 2012; Limberger, Boaria & Anjos, 2014).

De este modo, los ítems evaluados en los OTR pueden ser considerados por los gestores hoteleros como criterios competitivos, ya que para Barros Neto & Fensterseifer (2002) son como un conjunto consistente de prioridades o factores competitivos que la empresa tiene que valorizar para tener éxito. Slack (2015) considera que una forma relevante de determinar la importancia relativa de los factores competitivos es distinguirlos entre los factores “ganadores de pedidos” y los factores “calificadores”.

Importa destacar que aunque diversas investigaciones (Mingués, Baggio & Costa, 2008; Jeong & Jeon, 2008; Lee & Hu, 2008; Barcala, Díaz & Rodríguez, 2009; Black & Kelley, 2009; Zheng, Youn & Kincaid, 2009; O'Connor, 2010; Stringam & Gerdes, 2010; Stringam, Gerdes & Vanleeuwen, 2010; Jeacle & Carter, 2011; Tuominen, 2011; Zehre, Crotts & Magnini, 2011; Chaves, Gomes & Pedron, 2012; Ong, 2012; Wilson, 2012; Browning, So & Sparks, 2013; Gidumal, González & Valcarcel, 2013; González, Gidumal & Valcarcel, 2013; Levy, Duan & Boo, 2013; Li, Ye & Law, 2013; Liu, Law, Rong, Li & Hall, 2013; Noone & McGuire, 2013; Barcelos, Gosling, Coelho & Resende, 2014; Limberger,

Boaria & Anjos, 2014; Limberger, Anjos, Meira & Anjos, 2014) estén enfocadas en el OTR, no se identificaron estudios nacionales o internacionales que analicen las variables evaluadas por los usuarios de OTR como criterios competitivos, en términos de factores “ganadores de pedidos” y “calificadores”.

En base a lo expuesto, el objetivo principal de esta investigación es identificar los criterios competitivos que ganan pedidos y que son calificadores en la evaluación general del desempeño del sector hotelero. Se destaca que el desempeño será medido por la satisfacción general del evaluador, ya que Tuominen (2011) constató que existe correlación entre el desempeño del hotel y la satisfacción general de los evaluadores en un estudio con una muestra similar.

Para viabilizar el alcance del objetivo principal es necesario: (1) analizar si las variables se relacionan de manera estadísticamente significativa con el desempeño; (2) examinar el grado en que las variables se relacionan con el desempeño; y (3) determinar por medio de averiguaciones estadísticas qué factores discriminan más los grupos de análisis. Así, se analizaron las evaluaciones de aproximadamente 1.500 hoteles entre 2006 y 2009, del OTR TripAdvisor.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico está dividido en dos partes principales. Inicialmente serán debatidas las variables analizadas en el OTR TripAdvisor y los criterios competitivos de operaciones, los cuales constituyen los antecedentes teóricos del modelo de análisis utilizado en el artículo. Luego, se presenta el modelo de análisis y sus congruencias, incluyendo sus hipótesis de investigación.

Variables analizadas en TripAdvisor y criterios competitivos

El OTR TripAdvisor posee tres aspectos esenciales para el gestor de hoteles: (1) oportunidad de detectar fuerzas y debilidades en el servicio ofrecido, medir la satisfacción de los clientes y compararla con los competidores directos; (2) reforzar la reputación del hotel y la confianza de sus clientes; y (3) aumentar la visibilidad de su negocio para conocer y conquistar nuevos clientes (Limberger, Boaria & Anjos, 2014). Se trata de una herramienta electrónica de comunicación de la visión de los clientes acerca del desempeño de los hoteles. En la visión de Manero, Iglesias & Ciobanu (2015) las tecnologías de información y comunicación (en las cuales se encuadran las OTR) alteran los modelos de negocios, incluyendo la hotelería. Por lo tanto, los hoteles deben ser más ágiles y adecuarse a cada respuesta y cada comunicación de modo de atender las necesidades de los clientes. Meira & Dos Anjos (2014) resaltan que conocer los factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa es de fundamental importancia para su gestión, y en ese proceso el uso de tecnologías puede representar un factor estratégico relevante en el ámbito operativo.

TripAdvisor se enfoca en la evaluación de los servicios y/o de la experiencia turística con investigaciones enfocadas en restaurantes (Pantelidis, 2010; Zhang, Ye, Law & Li, 2010; Jeong & Jang, 2011; Ong, 2012; Boo & Kim, 2013), ecoturismo (Lu & Stepchenkova, 2012) y parques naturales (Cong, Wu, Morrison, ShuHu & Wang, 2014). No obstante, el foco principal está en los servicios de hotelería (Mingués *et al.*, 2008; Jeong & Jeon, 2008; Lee & Hu, 2008; Barcala *et al.*, 2009; Black & Kelley, 2009; Zheng *et al.*, 2009; O'Connor, 2010; Stringam & Gerdes, 2010; Stringam *et al.*, 2010; Jeacle & Carter, 2011; Tuominen, 2011; Zehrer *et al.*, 2011; Chaves *et al.*, 2012; Ong, 2012; Wilson, 2012; Browning *et al.*, 2013; Gidumal *et al.*, 2013; González *et al.*, 2013; Levy *et al.*, 2013; Li *et al.*, 2013; Liu *et al.*, 2013; Noone & McGuire, 2013; Barcelos *et al.*, 2014; Limberger, Boaria & Anjos, 2014; Limberger, Anjos *et al.*, 2014).

Un estudio realizado en 2012 por la Universidad de Cornell constató que un hotel capaz de ganar un punto en la escala de 1-5 puntos de TripAdvisor puede aumentar su precio en un 11,2%, evidenciando una relación directa entre la reputación online de un hotel y su capacidad de aumentar los precios (Wilson *et al.*, 2012). Las investigaciones en el contexto del sector hotelero utilizan como variables los ítems evaluados por los usuarios de TripAdvisor. Conforme Limberger, Boaria & Anjos (2014) algunas de las variables relevantes a ser consideradas en la hotelería son: Cuarto, Calidad del sueño, Servicio, Limpieza, Valor (precio), Localización e Instalaciones físicas.

Vale destacar que en la presente investigación serán analizadas las variables: Valor, Cuarto, Localización, Limpieza, Recepción, Servicio y Evaluación general. Se destaca que el desempeño es medido por la variable evaluación general, ya que en un estudio anterior (Tuominen, 2011) los resultados mostraron que existen correlaciones entre el desempeño del hotel y las clasificaciones de los comentarios. Las demás variables son consideradas como criterios competitivos conforme la literatura sobre el tema.

Sobre la temática de los criterios competitivos los estudiosos del área de Estrategia de Operaciones coinciden en la necesidad de que las organizaciones prioricen algunos de los criterios competitivos sobre otros en base a su nicho de mercado, sus competidores, los *trade-offs* existentes entre los criterios y la importancia para sus clientes de cada uno de ellos (Araújo, Barroca, Freitas Neto, Freire & Campos, 2011). En el caso de las empresas de hotelería, considerando la complejidad del ámbito competitivo que las rodea, existen diversas estrategias para alcanzar desempeños superiores (Hoffman, Vieira, Reyes & Melo, 2015), entonces la definición de los criterios competitivos a ser priorizados constituye uno de los elementos a ser considerados en la definición de las estrategias más adecuadas.

En relación a los *trade-offs* importa destacar que en el desarrollo de la estrategia de operaciones, tanto Skinner (1974) como Wheelwright (1984) consideran que es difícil que una organización obtenga un elevado desempeño en diversos criterios competitivos simultáneamente. De este modo, la organización tiene que optar por competir en ciertos criterios competitivos en función de la existencia

de determinados *trade-offs*. En cuanto a estos últimos Ferdows & De Meyer (1990), al defender el modelo de “cono de arena”, destacan que aunque a veces la mejora de un criterio pueda hacer caer el desempeño de otro, en otras situaciones puede ocurrir lo opuesto, por ejemplo cuando dos o más criterios poseen sinergia y la mejora de uno naturalmente acarrea la mejora de otro(s) (Santos, Gohr & Varvakis, 2012).

Barros Neto & Fensterseifer (2002) definen los criterios competitivos como un conjunto consistente de prioridades o factores competitivos que la empresa tiene que valorizar para tener éxito. De acuerdo con Slack (2015: 74) *“una forma especialmente útil de determinar la importancia relativa de los factores competitivos es distinguir entre los factores ‘ganadores de pedidos’ y los factores ‘calificadores’”*.

Esta clasificación fue desarrollada por Hill (1995), quien considera que los criterios calificadores son aquellos que deben estar en el nivel mínimo exigido por el mercado, mientras que los factores ganadores de pedido son aquellos que deben ofrecer un mejor desempeño que el de la competencia para aumentar la competitividad de la empresa y ganar mercado.

Slack (2015) reafirma el posicionamiento de Hill (1995) destacando que los criterios ganadores son los que contribuyen, directa y significativamente, a la realización de un negocio. Son considerados por los clientes como razones clave para comprar el producto o servicio. Mejorar el desempeño en un criterio ganador de pedidos resulta en más pedidos o mejora la probabilidad de ganar más pedidos (Slack, 2015). En tanto que los criterios calificadores pueden no ser los principales determinantes del éxito competitivo, pero son importantes, siendo improbable que cualquier mejora sobre el nivel calificador proporcione grandes beneficios competitivos (Slack, 2015). La Figura 1 muestra las diferencias entre los criterios ganadores, los factores calificadores y los menos importantes en términos de utilidad o valor para la competitividad de la organización.

Figura 1: Criterios competitivos



Fuente: Slack (2015)

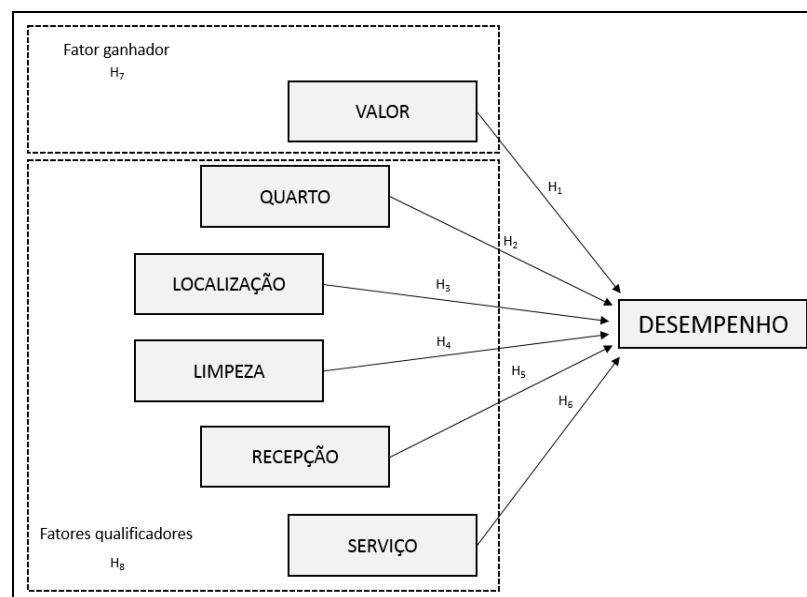
La observación de las curvas permite ver el grado de atractivo para los clientes a medida que el desempeño de la operación para el factor varía, o sea en el eje X se observa la variación del criterio competitivo y en el eje Y, el impacto de esta variación en el desempeño general. Haciendo una analogía con lo que se quiere evaluar en la presente investigación, en la Figura 1, donde se ve “Beneficio competitivo” se lee “Evaluación general”, ya que esta variable representa la atraktividad del cliente. Por su parte, donde se ve “Desempeño” se observa la variación de los criterios competitivos de esta investigación (Valor, Cuarto, Localización, Limpieza, Recepción y Servicio).

De acuerdo con Slack (2015) los factores ganadores muestran un aumento firme y significativo en su contribución a la competitividad a medida que la operación mejora para obtenerlos. Por su parte, los factores calificadores son considerados por el autor como “condiciones básicas”, o sea que son esperados por los clientes y pueden representar una desventaja en la posición competitiva de la operación si el desempeño no estuviera por encima de la media.

Modelo de análisis

En la Figura 2 se presenta el modelo de análisis que sintetiza el efecto de las variables analizadas en el OTR TripAdvisor y consideradas en la presente investigación (valor, cuarto, localización, limpieza, recepción y servicio) en el desempeño general del hotel. Más allá de lo descripto, el modelo también clasifica las variables de acuerdo con criterios competitivos (factor ganador y factores calificadores).

Figura 2: Modelo de análisis propuesto



Fuente: Elaboración propia

Relación entre variables analizadas en TripAdvisor y el desempeño

En lo que respecta a la relación entre “Valor” y desempeño, diversas investigaciones ya analizaron la variable valor en los servicios de hotelería (Lee & Hu, 2004; Jeong & Jeon, 2008; Barcala *et al.*, 2009; Ong, 2012; Liu *et al.*, 2013; Noone & McGuire, 2013; Limberger, Boaria & Anjos, 2014; Limberger, Anjos *et al.*, 2014). Ong (2012) descubrió que la mayoría de los lectores de comentarios consideran importante la información relacionada con el valor, coincidiendo con Limberger, Anjos *et al.* (2014). La referida variable fue considerada como una de las principales variables de evaluación, junto con servicio, cuarto y limpieza; siendo el valor la principal variable para la satisfacción (Jeong & Jeon, 2008). Lee & Hu (2008) constataron que el cobro por encima de lo estipulado fue una de las principales categorías de insatisfacción.

Barcala *et al.* (2009) establecieron que cuanto mayor es el valor, mayor es la expectativa del huésped, teniendo así una relación directa con la satisfacción. Acerca de la expectativa, Liu *et al.* (2013) identificaron que a los turistas con menos experiencia les importa menos el precio que a los que viajan por negocios. Lo mismo sucede con los que viajan en familia respecto de los que lo hacen solos. En contrapartida, Noone & McGuire (2013) y Limbewrger, Boria & Anjos (2014) no identificaron una relación de significancia entre el valor y la evaluación de la satisfacción del cliente. De esta forma, considerando las investigaciones de Lee & Hu (2008), Jeong & Jeon (2008), Barcala *et al.* (2009), Liu *et al.* (2013), Noone & McGuire (2013) y Limberger, Anjos *et al.* (2014), se establece la siguiente hipótesis:

H₁: La variable valor está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.

La segunda variable cuya relación con el desempeño se analizará es “Cuarto”, análisis ya efectuado en estudios anteriores (Jeong & Jeon, 2008; Levy *et al.*, 2013; Liu *et al.*, 2013; O'Connor, 2010; Chaves *et al.*, 2012; Limberger, Boaria & Anjos, 2014; Limberger, Anjos *et al.*, 2014). La misma aparece entre las variables con mayor impacto positivo en la satisfacción general en las investigaciones de Jeong & Jeon (2008), Liu *et al.* (2013) y Limberger, Anjos *et al.* (2014). Coincidiendo con Limberger, Boria & Anjos (2014), quienes constataron que en los hoteles más baratos, las variables cuarto y atención tienen mayor significancia. Dicha variable está asociada tanto a comentarios positivos como negativos, según O'Connor (2010). Acerca de los reclamos, Levy *et al.* (2013), O'Connor (2010) y Chaves *et al.* (2012) constataron que se relacionan con el baño, la limpieza, el ruido en el cuarto y la temperatura. Así, se establece que:

H₂: La variable cuarto está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.

La localización de los hoteles puede ser considerada una de las características más importantes para el desempeño (Hoffman *et al.*, 2015), considerando la perspectiva de los gestores de hoteles. Adicionalmente, Jeong & Jeon (2008), Liu *et al.* (2013), Ong (2012), O'Connor (2010), Chaves *et al.* (2012) y Limberger, Boaria & Anjos (2014) consideraron la localización como una variable para el análisis de la satisfacción de los clientes.

Cabe destacar que O'Connor (2010) identificó la importancia de la localización como la variable más mencionada entre los comentarios positivos, lo que fue interpretado por el investigador como una relación de la localización con la satisfacción. En la investigación de Limberger, Boaria & Anjos (2014), la localización no mostró una relación significativa con la satisfacción general, excepto en los hoteles de pequeño porte. Jeong & Jeon (2008) determinaron que la localización presenta resultados constantes y no varía al ser comparada con el valor medio de la tasa por día, la clase de hotel y el ranking de popularidad. Considerando las investigaciones de O'Connor (2010) y de Limberger, Boaria & Anjos (2014), se cree que:

H₃: La variable localización está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.

Otro factor que surge como importante criterio de evaluación de los clientes de hoteles es la limpieza de los diferentes espacios frecuentados por los huéspedes. Los estudios de Jeong & Jeon (2008), Liu *et al.* (2013), O'Connor (2010), Stringam *et al.* (2010) y Limberger, Boaria & Anjos (2014) consideraron la limpieza como una variable de evaluación de la satisfacción en hoteles. Stringam *et al.* (2010) destacaron que cuando la limpieza recibe una evaluación baja, es estadísticamente improbable que el respectivo hotel reciba una evaluación general alta. Así como las variables valor y cuarto, la limpieza fue considerada como una de las variables con mayor impacto positivo en la satisfacción general en los estudios de Jeong & Jeon (2008) y Liu *et al.* (2013).

En coincidencia el estudio de Limberger, Boaria & Anjos (2014) evidenció que los huéspedes de posadas consideran la variable limpieza como la de mayor influencia en la satisfacción general. De este modo, considerando las investigaciones de Jeong & Jeon (2008), Liu *et al.* (2013), O'Connor (2010), Stringam *et al.* (2010) y Limberger, Boaria & Anjos (2014), se establece la siguiente hipótesis:

H₄: La variable limpieza está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.

Generalmente un primer punto de contacto de los clientes de un hotel con el emprendimiento es la recepción. A pesar de esto, la variable recepción es poco utilizada en los estudios, siendo identificada como un componente del staff en Chaves *et al.* (2012), Levy *et al.* (2013) y Li *et al.* (2013). En dichas investigaciones, la variable recepción tuvo la mayor relación con los comentarios negativos, llevando a evaluaciones globales más bajas. Se destaca que en Chaves *et al.* (2012) las

características relacionadas con la recepción que recibieron comentarios positivos fueron: amigable, presta, conocimiento de la región y conocimiento de una lengua extranjera. De este modo, considerando las investigaciones ya destacadas, se establece la siguiente hipótesis:

H₅: La variable recepción está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.

Finalmente, la última variable considerada para el análisis de la relación con el desempeño es “Servicio”, que de cierta forma agrega diversas características de lo que se ofrece a los huéspedes de un hotel. Los estudios de Barcala *et al.* (2009), Jeong & Jeon (2008), Ong (2012), Lee & Hu (2008), O'Connor (2010), Limberger, Boaria & Anjos (2014) y Limberger, Boaria & Anjos (2014) consideraron la variable servicio en el análisis del sector hotelero.

Para Jeong & Jeon (2008) el servicio es una de las variables que explica la variancia en la satisfacción de los huéspedes. Para Ong (2012) la mayoría de los lectores de comentarios en sitios como TripAdvisor prestan atención a las opiniones relacionadas con el servicio del hotel. Por su parte, Barcala *et al.* (2009) afirman que la evaluación del servicio está inversamente relacionada con la evaluación del valor del hotel. Limberger, Anjos *et al.* (2014) eligieron los servicios como una de las variables con mayor correlación en relación a la satisfacción general.

En contrapartida, en la investigación de O'Connor (2010) el servicio fue citado tanto como una variable positiva como negativa. Lee & Hu (2008) identificaron como principales motivos de reclamo las siguientes categorías: servicio diferente al acordado, baja en la calidad, mala atención y servicio no provisto. Limberger, Boaria & Anjos (2014) no encontraron relación significativa entre servicio y evaluación general del hotel. Teniendo como referencia las investigaciones de Barcala *et al.* (2009), Jeong & Jeon (2008), O'Connor (2010), Ong (2012) y Limberger, Anjos *et al.* (2014), se cree que:

H₆: La variable servicio está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.

Clasificación de los criterios competitivos de TripAdvisor

Las empresas con actuación en diferentes sectores económicos se enfrentan a un escenario de alta competencia y elevadas exigencias por parte de los consumidores. Como destacan Oliveira, Andrade & Picinin (2015) el mercado consumidor se fue moldeado a través de los años y pasó a exigir a las organizaciones flexibilidad y calidad en la prestación de sus servicios.

Ante esta nueva realidad mercadológica las empresas procuran conocer los criterios ganadores de pedidos y lograr medios alternativos para adaptarse a los requisitos mínimos necesarios de competencia en el mercado, que son los criterios calificadores de pedido, a fin de mantenerse

competitivas. Los criterios ganadores de pedido son las principales razones por las cuales el consumidor compra el producto o servicio de una determinada empresa, mientras los criterios calificadores de pedido son aquellos donde el desempeño de la producción, para ser considerado por el cliente, debe estar más allá de lo esperado (Slack & Lewis, 2009).

Considerando que la mayoría de las investigaciones (Lee & Hu, 2008; Barcala *et al.*, 2009; Jeong & Jeon, 2008; Liu *et al.*, 2013; Noone & McGuire, 2013; Limberger, Anjos *et al.*, 2014) que consideran la variable valor en comparación con otros criterios competitivos, identificaron al valor como el principal o uno de los principales predictores para la satisfacción general, se establece:

H₇: La variable valor es un factor ganador de pedidos en relación al desempeño del hotel.

Ante todo lo expuesto, en especial la hipótesis 7 y las consideraciones de Skinner (1974) y Wheelwright (1984), quienes afirman que es difícil que una organización obtenga un elevado desempeño en diversos criterios competitivos simultáneamente, se cree que:

H₈: Las variables cuarto, localización, limpieza, recepción y servicio son factores calificadores de pedidos en relación al desempeño del hotel.

METODOLOGÍA

Este trabajo es un estudio exploratorio y explicativo de naturaleza cuantitativa, que empleó el análisis discriminante como técnica de análisis de datos. De acuerdo con Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009), esta técnica estadística multivariada es aplicable a cualquier tema de investigación con el objetivo de entender la pertinencia de cualquier grupo que pueda ser evaluada en una serie de variables independientes. Se destaca la aplicación de la técnica de regresión lineal simple con la finalidad de generar gráficos comparativos e identificar las variables como ganadoras y calificadoras.

La muestra fue seleccionada con el objetivo de verificar entre los criterios evaluados por los usuarios del OTR TripAdvisor, cuáles son los factores ganadores de pedidos y calificadores en cuanto a los criterios competitivos. Adicionalmente, se analizó la influencia de las evaluaciones de los usuarios del OTR TripAdvisor en el desempeño de los respectivos establecimientos evaluados. Se analizaron las evaluaciones de aproximadamente 1.500 de los hoteles del OTR, localizados en 66 ciudades distribuidas en 16 países de 4 continentes (América, Asia, Europa y Oceanía), totalizando 115.593 reviews entre 2006 y 2009.

Se destaca que el intervalo temporal de análisis representa el período de consolidación de la Web 2.0, la cual se caracteriza por potencializar las formas de publicar, compartir y organizar información (O'Reilly, 2007). De este modo, realizar la investigación enfocada en este período es de extrema

relevancia porque refleja el nuevo perfil de los usuarios de internet, quienes hacen un uso crítico y reflexivo de las tecnologías, servicios y programas y entienden que los sistemas permiten el desarrollo de nuevos modelos y estrategias de aprendizaje personalizado y una construcción colaborativa del saber (White, 2007).

El OTR TripAdvisor fue inaugurado en 2000 en Estados Unidos con operaciones en sitios de Reino Unido, Francia y Alemania (Huang *et al.*, 2010). Es considerado uno de los líderes mundiales en información relacionada con viajes, y es el sitio con mayor contenido generado por usuarios que cualquier otra página de viajes (Jeong & Jeon, 2008; Barcala *et al.*, 2009; Huang *et al.*, 2010).

En el referido OTR el usuario inicialmente hace una evaluación general acerca de su satisfacción en cuanto a la experiencia vivida y evalúa ítems como localización, limpieza y costo beneficio. Se destaca que esas evaluaciones varían de 1 a 5. En el caso de la evaluación general, 1 corresponde a Horrible, mientras 2, 3, 4 y 5 corresponden respectivamente a los conceptos Malo, Razonable, Muy bueno y Excelente. La cantidad de evaluaciones de satisfacción puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1: Cantidad de *reviews* por año

Satisfacción	Horrible	Malo	Razonable	Muy bueno	Excelente	Total
Nº de Evaluaciones	6.105	9.112	12.010	35.460	52.906	115.593

Fuente: Datos de la investigación

En esta investigación se analizaron las evaluaciones sobre satisfacción general, valor, localización, cuartos, limpieza, recepción y servicio. Vale destacar que la satisfacción fue utilizada como proxy para el desempeño, siendo la variable dependiente, mientras las demás son las variables independientes. Los datos fueron tabulados y analizados mediante el uso de los softwares Statistic Package for the Social Science® (SPSS) y QtGrace®.

RESULTADOS Y DEBATE

Con el objetivo de atender al presupuesto de normalidad de las variables independientes que forman parte de la investigación, inicialmente se realizaron dos tests diferentes de verificación de normalidad de los datos, Shapiro-Wilks y Kolmogorov-Smirnov, a un nivel de significancia de 0,05, los cuales evidenciaron la ausencia de normalidad de la muestra. Hair *et al.* (2009: 80) destacan que “*el investigador siempre debe recordar que los tests de significancia son menos útiles en muestras pequeñas (menos de 30) y muy sensibles en muestras grandes (que exceden 1000 observaciones)*”. Como esta investigación cuenta con una muestra de más de 100 mil observaciones, este hecho puede estar ocasionando la ausencia de normalidad.

Como solución, Hair *et al.* (2009) sugieren el uso de tests gráficos para evaluar el grado real de desvío de la normalidad, así como la transformación de las variables dependientes. De este modo, se fraccionó la muestra aleatoriamente en grupos representativos del 5% de aquella, y después de nuevos tests de normalidad se constató la distribución normal de los datos. Las variables analizadas

fueron las originales, o sea toda la muestra disponible del estudio, considerando que deben ser usadas en su formato (no transformado) para caracterizar o interpretar resultados (Hair *et al.*, 2009).

Por medio del Test de Igualdad de Medias se obtuvo como resultado que todas las variables analizadas son estadísticamente significativas ($p < 0,05$) en la diferenciación de los cinco grupos: (1) Horrible, (2) Malo, (3) Razonable, (4) Muy bueno y (5) Excelente. Este test para cada variable explicativa se observa en la Tabla 2, que muestra también las variables que son las mejores discriminantes de los niveles de satisfacción de los evaluadores.

Tabla 2: Tests de igualdad de medias de grupo

Variable	Lambda de Wilks	F	df1	df2	Sig.
VALOR	0,264	80451,260	4	115588	0,000
CUARTO	0,374	48426,291	4	115588	0,000
LOCALIZ	0,697	12545,826	4	115588	0,000
LIMPIEZ	0,420	39837,879	4	115588	0,000
RECEP	0,485	30679,001	4	115588	0,000
SERV	0,388	45580,074	4	115588	0,000

Fuente: Datos de la investigación

El lambda de Wilks, que varía de 0 a 1, testea la existencia de diferencias de medias entre los grupos para cada variable (Hair *et al.*, 2009). Se resalta que valores elevados de esta estadística indican ausencia de diferencias entre los grupos, de este modo se puede percibir por medio de la Tabla 2 que la variable Valor es aquella que más discrimina los grupos, o sea que su poder de diferenciación es superior si se la compara con otras variables. Tal hallazgo refuerza la investigación de Jeong & Jeon (2008), que determinó que la principal variable para la satisfacción es el valor.

Analizando la matriz de correlaciones se constató la existencia de bajas correlaciones entre las variables. En estos casos el análisis discriminante más indicado es el del método stepwise (Hair *et al.*, 2009). Con el análisis discriminante se evaluó qué variables discriminan mejor los cinco grupos en análisis. La Tabla 3 brinda en detalle la información acerca de las variables discriminantes en cada paso del análisis.

Tabla 3: Variables insertadas/removidas ^{a,b,c,d}

Paso	Insertada	Lambda de Wilks				
		Estadística	F Exacto		F Aproximado	
			Estadística	Sig.	Estadística	Sig.
1	VALOR	0,264	80451,260	0,000		
2	CUARTO	0,205	34959,199	0,000		
3	SERV	0,176			23704,338	0,000
4	LIMPIEZ	0,171			17294,302	0,000
5	RECEP	0,167			13702,400	0,000
6	LOCALIZ	0,164			11388,022	0,000

Notas: (a) El número máximo de etapas es de 12. (b) La significancia máxima de F a ser insertada es de 0,05. (c) La significancia mínima de F a ser removida es de 0,10. (d) Nivel f, tolerancia o VIN insuficiente para cálculos adicionales.

Fuente: Datos de la investigación

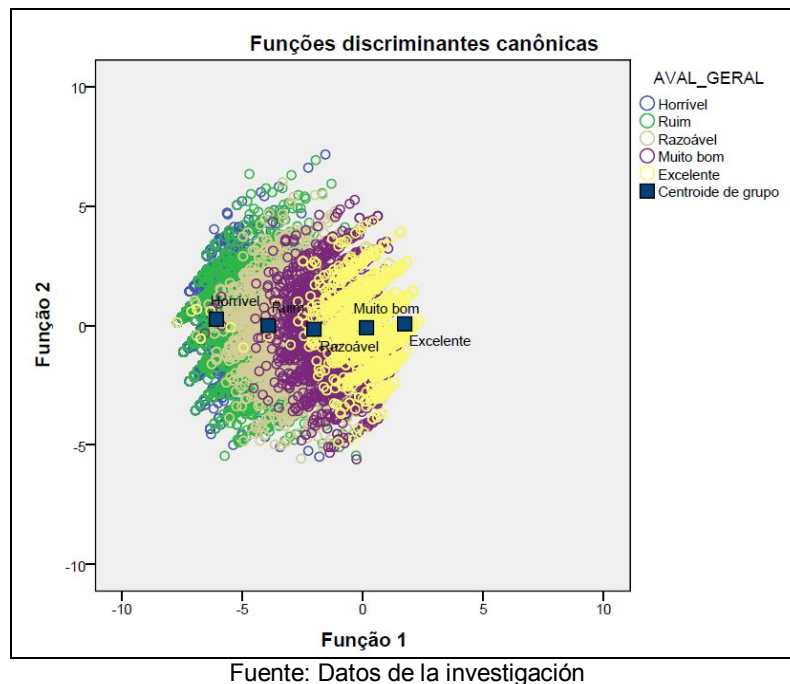
El análisis incluyó las seis variables en el siguiente orden: Valor, Cuarto, Servicio, Limpieza, Recepción y Localización. El valor de la estadística Lambda de Wilks en el primer paso es igual al de

la variable Valor en la Tabla 2. Con la inclusión de las demás variables hubo una disminución de este valor, con una mejoría en la discriminación de los grupos.

Los hallazgos corroboran las investigaciones anteriores, mereciendo un destaque especial la variable Localización que, aunque es significativa, evidencia tener el impacto más bajo en la evaluación general. Esto coincide con Limberger, Boaria & Anjos (2014), quienes destacan que la localización impacta en la elección del hotel, pero no de manera directa en la satisfacción del servicio.

Vale destacar las variables Valor y Cuarto, que presentaron F Exacto, evidenciando estar en un nivel de discriminación superior en relación a las demás variables, lo que demanda una profundización posterior del análisis. La Figura 3 presenta la distribución de cada centroide de los grupos, lo que permite verificar la disposición de los grupos en relación a cada función discriminante.

Figura 3: Variaciones totales de las funciones F1 y F2



El diagrama de dispersión da la idea del comportamiento de los cinco grupos relacionados con la evaluación de los viajeros acerca de los establecimientos y muestra las áreas delimitadas por cada uno de los grupos, así como los centroides de los mismos. Es posible verificar por el diagrama de dispersión que hay una clara distinción entre los grupos, no obstante hay proximidad entre los clasificados como “Excelente” y “Muy bueno”. Luego se procedió a determinar las funciones discriminantes importantes en el análisis de las contribuciones de esos atributos. En este estudio, como hay cinco grupos, se definieron cuatro funciones discriminantes para representar el 100% de la variancia total (Tabla 4).

Tabla 4: Grado de explicación de las funciones discriminantes canónicas

Función	Valor propio	% variación	% acumulado	Correlación canónica
1	4,997	99,7	99,7	0,913
2	0,011	0,2	99,9	0,105
3	0,003	0,1	100,0	0,053
4	0,000	0,0	100,0	0,018

Fuente: Datos de la investigación

Se obtuvieron cuatro funciones discriminantes distintas. De acuerdo con la Tabla 4 se percibe la predominancia absoluta de la primera función discriminante, que representa el 99,7% de la variancia total explicada, además el valor alto del coeficiente de correlación canónica de la primera función (0,913) indica un alto grado de asociación entre la primera función discriminante y los grupos.

Se clasifican las funciones discriminantes considerando seis variables que fueron significantes para discriminar los cinco grupos o explicarlos, conforme se ve en la Función 1, la cual explica mejor las variables:

$$(1) \text{ Evaluación general} = -10.215 + 0,963 * \text{VALOR} + 0,509 * \text{CUARTO} + 0,178 * \text{LOCALIZ} + 0,250 * \text{LIMPIEZ} + 0,208 * \text{RECEP} + 0,402 * \text{SERV}$$

En el modelo de clasificación de los grupos en función de las posibles evaluaciones se utilizó la función discriminante lineal de Fischer, la cual según Hair *et al.* (2009) es indicada para clasificar observaciones. Adicionalmente, es importante verificar el grado de acierto de la función discriminante al intentar clasificar los grupos (Tabla 5).

Tabla 5: Resultados de la clasificación^a del análisis discriminante

Evaluación General		Asociación al grupo prevista				
		Horrible	Malo	Razonable	Muy bueno	Excelente
Conteo	Horrible	5007	947	114	24	13
	Malo	2069	5045	1690	279	29
	Razonable	116	2144	7584	2024	142
	Muy bueno	5	147	4858	22695	7755
	Excelente	7	3	216	7936	44744
%	Horrible	82,0	15,5	1,9	0,4	0,2
	Malo	22,7	55,4	18,5	3,1	0,3
	Razonable	1,0	17,9	63,1	16,9	1,2
	Muy bueno	0,0	0,4	13,7	64,0	21,9
	Excelente	0,0	0,0	0,4	15,0	84,6

Nota: (a) 73,6% de casos originales agrupados correctamente clasificados.

Fuente: Datos de la investigación

Se constató que la función discriminante consigue clasificar correctamente el 73,6% de los casos originales. Para saber si es una buena medida, Hair *et al.* (2009) abordan la estadística de Q de Press, cuya fórmula puede verse en la Figura 4. Se destaca que el resultado de la fórmula debe ser comparado con un valor crítico (el valor chi cuadrado para un grado de libertad en el nivel de confianza deseado), y si fuera mayor será considerado adecuado.

Figura 4: Fórmula Q de Press

$$Q \text{ de Press} = \frac{[N - (nK)]^2}{N(K-1)}$$

onde

N = tamanho da amostra total
 n = número de observações corretamente classificadas
 K = número de grupos

Fuente: Hair *et al.* (2009)

Aplicando la fórmula se encuentra el valor de 207.549,1. Considerando que para un nivel de significancia de 0,01 el valor crítico es 6,63, se percibe que el porcentaje de acierto es una buena medida. Para finalizar la interpretación del análisis discriminante es relevante que sean destacados los coeficientes presentados en la matriz de estructuras, los cuales en su primera función se presentaron conforme la Tabla 6.

Tabla 6: Matriz de estructura función 1

	VALOR	CUARTO	SERV	LIMPIEZ	RECEP	LOCALIZ
Función 1	0,746 ^a	0,579 ^a	0,525	0,295	0,562	0,461

Nota: (a) Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Fuente: Datos de la investigación

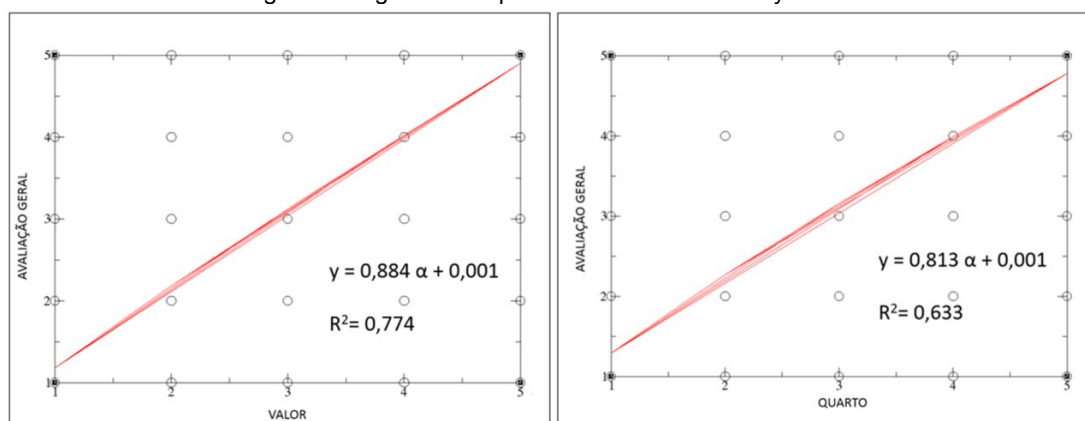
La evaluación de la Tabla 6 refuerza una observación ya hecha en el análisis de la Tabla 3: aunque todas las variables sean significativas, las variables Valor y Cuarto discriminan mejor los grupos. Dicha constatación lleva a la segunda parte de esta investigación, que se refiere a la identificación de los factores ganadores de pedidos y calificadores entre los criterios competitivos.

Ante los resultados alcanzados, hay indicios de que los factores ganadores son Valor y Cuarto, mientras los factores calificadores son Servicio, Limpieza, Recepción y Localización. Considerando que todas las variables fueron significativas, en esta investigación no se identificaron los llamados factores menos importantes, que Slack (2015) considera que no impactan fuertemente sobre los clientes sino en otras áreas de la organización.

Para confirmar las suposiciones anteriores se realizaron gráficos de regresiones simples de las variables Valor y Cuarto (Figura 5), para compararlos con la Figura 1, que diferencia los factores ganadores de pedidos, calificadores y menos importantes, conforme la visión de Slack (2015).

Observando la Figura 5 se percibe la similitud de los dos gráficos, así como con la Figura 1 sobre los factores ganadores de pedidos, los cuales para Slack (2015) muestran un aumento firme y significativo en su contribución a la competitividad en la medida en que la operación mejora para obtenerlos, lo que puede ser constatado por los coeficientes angulares y los coeficientes de determinación (R^2).

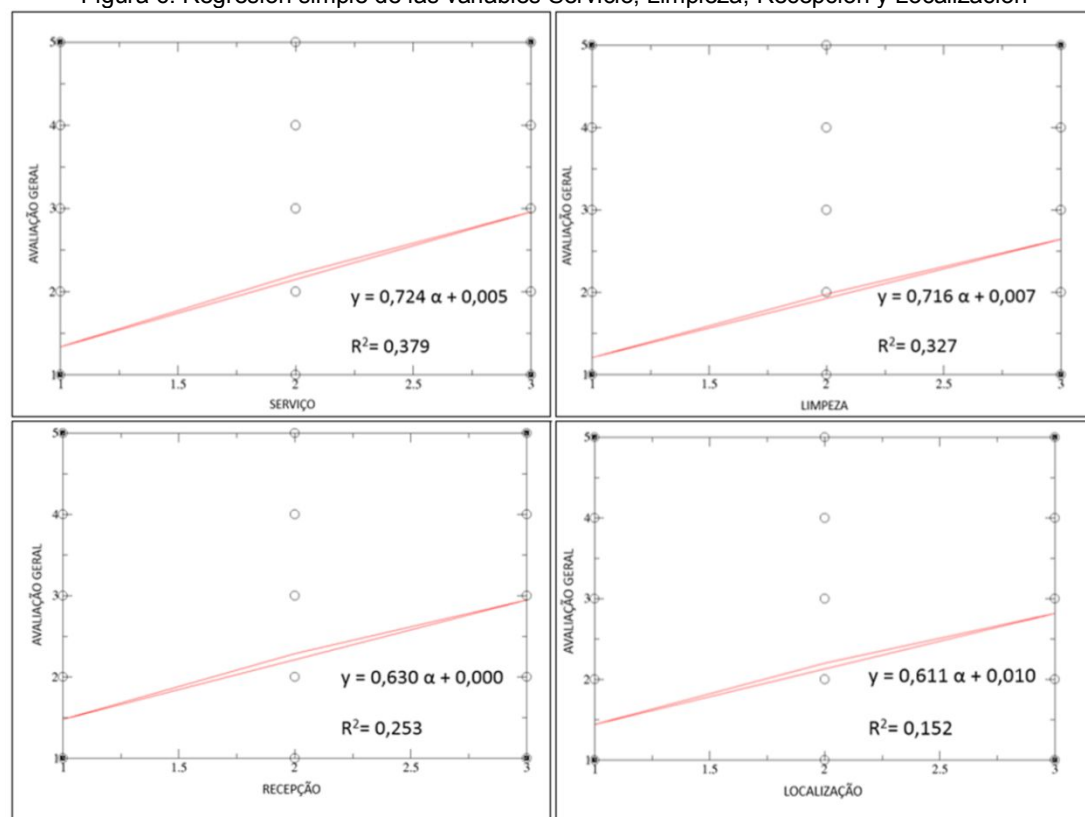
Figura 5: Regresión simple de las variables Valor y Cuarto



Fuente: Datos de la investigación

Es interesante observar que este resultado era esperado sólo para una variable, ya que Skinner (1974) y Wheelwright (1984) aceptan que es difícil que las organizaciones obtengan un elevado desempeño en diversos criterios competitivos simultáneamente, lo que configura la existencia de *trade-offs*. Así, se estableció (hipótesis H7 y H8) inicialmente que sólo uno de los criterios competitivos figurase como ganador de pedidos, siendo los demás computados como calificadores. De esta forma, el resultado evidencia que, coincidiendo con la idea de Ferdows & De Meyer (1990), es posible que las empresas consigan priorizar más de un criterio competitivo.

Figura 6: Regresión simple de las variables Servicio, Limpieza, Recepción y Localización



Fuente: Datos de la investigación

A partir de constatar que las variables Valor y Cuarto son los criterios competitivos que constituyen factores ganadores de pedidos, resta comprobar que las demás variables (Servicio, Limpieza, Recepción y Localización) son factores calificadores, que según Slack (2015) pueden representar una desventaja en la posición competitiva de la operación si el desempeño no estuviera por encima de la media. Así, se ajustó la muestra para que el desempeño del criterio competitivo fuera evidenciado de medio para abajo para las variables Servicio, Limpieza, Recepción y Localización (Figura 6).

Considerando la Figura 6 se observa que los gráficos generados, aunque no presenten curvas acentuadas, conforme el modelo presentado en la Figura 1, muestran coeficientes angulares menos acentuados y sus coeficientes de determinación (R^2) son más bajos si se los compara con los factores ganadores. De este modo, Servicio, Limpieza, Recepción y Localización son considerados, de acuerdo con la definición de Slack (2015), “condiciones básicas” esperadas por los clientes, o sea que los clientes no definen la estadía por su cuenta, pues presuponen su existencia. Considerando lo expuesto es posible analizar objetivamente las hipótesis de esta investigación y para esto se desarrolló la Tabla 7, que presenta nuevamente las hipótesis y define el status de éstas frente a los resultados.

Tabla 7: Resumen de los resultados referentes a las hipótesis de la investigación

HIPÓTESIS	ANÁLISIS	STATUS
H ₁ : La variable valor está positivamente relacionada con el diseño del hotel de manera estadísticamente significativa.	Significancia evidenciada en la Tabla 2. En cuanto al relacionamiento positivo puede ser observado por medio del coeficiente presentado en la función discriminante, que para la variable Valor fue de + 0,963.	Confirmada
H ₂ : La variable cuarto está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.	Significancia evidenciada en la Tabla 2. En cuanto al relacionamiento positivo puede ser observado por medio del coeficiente presentado en la función discriminante, que para la variable Cuarto fue de + 0,509.	Confirmada
H ₃ : La variable localización está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.	Significancia evidenciada en la Tabla 2. En cuanto al relacionamiento positivo puede ser observado por medio del coeficiente presentado en la función discriminante, que para la variable Localización fue de + 0,178.	Confirmada
H ₄ : La variable limpieza está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.	Significancia evidenciada en la Tabla 2. En cuanto al relacionamiento positivo puede ser observado por medio del coeficiente presentado en la función discriminante, que para la variable Limpieza fue de + 0,250.	Confirmada
H ₅ : La variable recepción está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.	Significancia evidenciada en la Tabla 2. En cuanto al relacionamiento positivo puede ser observado por medio del coeficiente presentado en la función discriminante, que para la variable Recepción fue de + 0,208.	Confirmada
H ₆ : La variable servicio está positivamente relacionada con el desempeño del hotel de manera estadísticamente significativa.	Significancia evidenciada en la Tabla 2. En cuanto al relacionamiento positivo puede ser observado por medio del coeficiente presentado en la función discriminante, que para la variable Servicio fue de + 0,402.	Confirmada
H ₇ : La variable valor es un factor ganador en relación al desempeño del hotel.	El criterio competitivo Valor fue realmente considerado un factor ganador, pero el criterio Cuarto también lo fue, conforme puede ser constatado en las Tablas 3 y 6 y en la Figura 5.	Parcialmente confirmada
H ₈ : Las variables cuarto, localización, limpieza, recepción y servicio son factores calificadores en relación al desempeño del hotel.	Los criterios competitivos considerados calificadores no incluyen la variable Cuarto, conforme puede ser constatado en las Tablas 3 y 6 y en las Figuras 5 y 6.	Parcialmente confirmada

Fuente: Datos de la investigación

De este modo, conforme la Tabla 7, los resultados de esta investigación refuerzan resultados anteriores, en los cuales se basa la formulación de las hipótesis, pero se diferencian de aquellos en virtud de definir en base a una muestra representativa, los criterios que ganan pedidos y que son

calificadores, lo que representa una información relevante para los gestores hoteleros porque la definición de los criterios competitivos a ser priorizados constituye uno de los elementos importantes para definir las estrategias a ser adoptadas (Hoffman *et al.*, 2015).

En síntesis todas las referidas variables son significativas y entre los criterios competitivos analizados los factores ganadores de pedidos son Valor y Cuarto, mientras que los factores calificadores son Servicio, Limpieza, Recepción y Localización.

CONCLUSIÓN

Este estudio permitió identificar los criterios competitivos que son factores ganadores de pedidos y los que son calificadores en la evaluación general del desempeño del sector hotelero, por medio de la aplicación conjunta de los métodos de análisis discriminante y regresiones simples en una muestra de 115.593 reviews del OTR TripAdvisor. Estos criterios competitivos están positivamente relacionados con el desempeño, aunque con diferentes grados de influencia.

Considerando los conceptos de factores “ganadores de pedidos” y “calificadores” de Hill (1995) y Slack (2015), así como los resultados estadísticos de la investigación, se constató que entre los criterios competitivos analizados los factores ganadores de pedidos son Valor y Cuarto. A su vez, considerando que todas las variables están estadísticamente relacionadas con el desempeño, los factores “calificadores” son Servicio, Limpieza, Recepción y Localización.

De este modo se destaca que todos los objetivos fueron alcanzados, ya que fue posible analizar la relación de las variables con el desempeño, así como la fuerza de esta relación, examinar qué factores discriminan más los grupos de análisis e identificar los criterios competitivos como “ganadores de pedidos” y “calificadores”.

El estudio presenta algunas limitaciones y oportunidades de investigación. Una de ellas se refiere a los períodos de los *reviews* que estaban disponibles en el banco de datos utilizado en la investigación, sugiriéndose la replicación de este estudio con datos más recientes para reforzar los hallazgos o identificar cambios en el perfil de los evaluadores de OTR. Además, es importante analizar los comentarios dejados por los evaluadores, ya que en esta investigación se consideraron sólo las evaluaciones objetivas. Sería interesante, analizar las medidas operativas adoptadas por el grupo evaluado como “Excelente”, en el sentido de orientar los demás emprendimientos del sector rumbo a la excelencia.

Finalmente, cabe destacar que la presente investigación realiza contribuciones mercadológicas, además de las académicas, ya que ante los resultados presentados, los factores indicados como ganadores de pedidos o calificadores pueden ser utilizados como referencia por los gestores de hoteles en la captación y satisfacción de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, J. P. de F.; Barroca, A. G.; Freitas Neto, J. de O.; Freire, P. H. de O. & Campos, J. M.** (2011) "Formulação de estratégia de operações utilizando a matriz importância desempenho: um estudo de caso no setor de padarias na cidade do Natal-RN". In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... ABEPRO, Belo Horizonte-MG
- Barcala, M. F.; Díaz, M. G. & Rodriguez, J. P.** (2009) "Factors influencing guests' hotel quality appraisals". *European Journal of Tourism Research* 2(1): 25-40
- Barcelos, Y. T. de; Gosling, M.; Coelho, M. de F. & Resende, M. P.** (2014) "Ferramenta de visualização de dados e processamento de texto: análise de reviews de viajantes no Tripadvisor". *R. Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI* 3(4): 25– 39
- Barros Neto, J. P. & Fensterseifer, J. E.** (2002) "O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações". *Ambiente Construído* 2(1): 39-52
- Black, H. G. & Kelley, S. W.** (2009) "A storytelling perspective on online customer reviews reporting service failure and recovery". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26: 169-179
- Boo, S. & Kim, J.** (2013) "Comparison of negative eWOM intention: An exploratory study". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 14(1): 24 – 48
- Browning, V.; So, K. K. F. & Sparks, B.** (2013) "The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 30: 23-40
- Chaves, M. S.; Gomes, R. & Pedron, C.** (2012) "Analysing reviews in the web 2.0: Small and medium hotel in Portugal". *Tourism Management* 33: 1286-1287
- Cong, L.; Wu, B.; Morrison, A. M.; ShuHu, H. & Wang, M.** (2014) "Analysis of wildlife tourism experiences with endangered species: An exploratory study of encounters with giant pandas in Chengdu, China". *Tourism Management* 40: 300-310
- Cox, C.; Burgess, S.; Sellito, C. & Buultjens, J.** (2009) "The role of user-generated content in tourist' travel planning behavior". *Journal of Hospitality Marketing & Management* 18: 743-764
- Ferdows, K. & De Meyer, A.** (1990) "Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory". *Journal of Operations Management* 9(2): 168-184
- Gidumal, J. B.; González, S. M. & Valcarcel, B. G. L.** (2013) "A social media analysis of the contribution of destination to client satisfaction with hotels". *International Journal of Hospitality Management* 35: 44-47
- González, S. M.; Gidumal, J. B. & Valcarcel, B. G. L.** (2013) "Online customer reviews of hotels: As participation increases, better evaluation is obtained". *Cornell Hospitality Quarterly* 54 (3): 274-283
- Hair, J. F. Jr.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L.** (2009) "Análise multivariada de dados". Bookman, Porto Alegre
- Hill, T.** (1995) "Manufacturing strategy – text and case". Macmillian Business, Londres

- Hoffman, V. E.; Vieira, D. P.; Reyes, E. Jr. & Melo, M. S. R.** (2015) "Estrategia empresarial en períodos de crisis: un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(3): 681-700
- Huang, Y.; Basu, C. & Hsu, M. K.** (2010) "Exploring motivations of travel knowledge sharing on social network sites: an empirical investigation of U.S. college students". *Journal of hospitality marketing & management* 19: 717-734
- Jeacle, I. & Carter, C.** (2011) "In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems". *Accounting, Organizations and Society* 36: 293-309
- Jeong, E. & Jang, S.** (2011) "Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations". *International Journal of Hospitality Management* 30: 356-366
- Jeong, M. & Jeon, M. M.** (2008) "Customer reviews of hotel experiences through consumer generated media (CGM)". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 17(1-2): 121-138
- Law, R.; Leung, R. & Buhalis, D.** (2009) "Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005 to 2007". *Journal of travel & tourism marketing* 26: 599-623
- Lee, C. C. & Hu, C.** (2008) "Analyzing hotel customers' e-complaints from an internet complaint forum". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 17(2/3): 167-181
- Levy, S. E.; Duan, W. & 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, H.; Ye, Q. & 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
- Limberger, P. F.; Anjos, F. A. dos; Meira, J. V. de S. & Anjos, S. J. G. dos** (2014) "Satisfaction in hospitality on TripAdvisor.com: An analysis of the correlation between evaluation criteria and overall satisfaction". *Tourism & Management Studies* 10(1): 59-65
- Limberger, P. F.; Boaria, F. & Anjos, S. J. G. dos.** (2014) "A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 8(3): 435-455
- Liu, S.; Law, R.; Rong, J.; Li, G. & Hall, J.** (2013) "Analyzing changes in hotel customers' expectations by trip mode". *International Journal of Hospitality Management* 34: 359-371
- Lu, W. & Stepchenkova, S.** (2012) "Ecotourism experiences reported online: Classification of satisfaction attributes". *Tourism management* 33: 702-7125
- Manero, C. B.; Iglesias, M. P. & Ciobanu, A. V.** (2015) "El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(3): 609-626
- Meira, J. V. S. & Dos Anjos, S. J. G.** (2014) "La gestión de excelencia en la hotelería brasileña: influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 23(4): 730-748
- Mingués, J.; Baggio, R. & Costa, C.** (2008) "Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study". *Advances in Tourism Research* 26(28): 1-6

- Noone, B. F. & McGuire, K. A.** (2013) "Effects of price and user-generated content on consumers' prepurchase evaluations of variably priced services". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Doi: 10.1177/1096348012461551
- O'Connor, P.** (2010) "Managing a hotel's image on tripadvisor". *Journal of hospitality marketing & management*. 19: 754-772
- Ong, B. S.** (2012) "The perceived influence of user reviews in the hospitality industry". *Journal of Hospitality Marketing & Management* 21: 463-485
- Oliveira, B. A.; Andrade, F. G. & Picinin, C. T.** (2015) "Aplicação da matriz importância x desempenho para direcionar ações de marketing em uma empresa de formatura situada no Estado do Paraná". *Revista Eletrônica FAFIT/FACIC* 6(1): 43-54
- O'Reilly, T.** (2007) "What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software". *Communications & strategies* (1): 17
- Pantelidis, L.** (2010) "Electronic Meal Experience: A Content Analysis of Online Restaurant Comments". *Cornell Hospitality Quarterly* 51(4): 483-491
- Santos, L. C.; Gohr, C. F. & Varvakis, G.** (2012) "Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica". *Revista Produção Online* 12(1): 133-158
- Skinner, W.** (1974) "The focused factory". *Harvard Business Review* 52(3): 113-121
- Slack, N.** (2015) "Administração da produção". Atlas, São Paulo
- Slack, N. & Lewis, M.** (2009) "Estratégia de operações". Bookman, Porto Alegre
- Sparks, B. A. & Browning, V.** (2010) "Complaining in cyberspace: the motive and forms of hotel guests' complaints online". *Journal of Hospitality Marketing & Management* (19): 797-818
- Stringam, B. B. & Gerdes, J.** (2010) "An analysis of word-of-mouth ratings and guest comments of online hotel distribution site". *Journal of Hospitality Marketing & Management* (19): 773-796
- Stringam, B. B.; Gerdes, J. & Vanleeuwen, D. D.** (2010) "Assessing the importance and relationships of ratings on user-generated travel reviews". *Journal of quality assurance in hospitality & tourism* (11): 73-92
- Tuominen, P.** (2011) "The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance". *University of Hertfordshire Business School Working Paper*, Hertfordshire
- Weilin, L. & Svetlana, S.** (2012) "Ecotourism experiences reported online: Classification of satisfaction attributes". *Tourism management* (33): 702-712
- Wheelwright, S. C.** (1984) "Manufacturing strategy: defining the missing link". *Strategic Management Journal* (5): 77-91
- White, B.** (2007) "Is Web 2.0 the future of the web?" Comunicação oral apresentada no EDMedia. Vancouver
- Wilson, A.; Murphy, H. & Fierro, J. C.** (2012) "Hospitality and travel: the nature and implications of user-generated content". *Cornell hospitality quarterly* 53(3): 220-228
- Wilson, T.** (2012) "Hotels as ready-to-hand recreation: Tripadvisor posting pontetiality-for-being in play". *Tourist Studies* 12(1): 70-86

Zehrer, A.; Crotts, J. C. & Magnini, V. P. (2011) "The perceived usefulness of blog postings: An extension of the expectancy-disconfirmation paradigm". *Tourism Management* (32): 106-113

Zhang, Z.; Ye, Q.; Law, R. & Li, Y. (2010) "The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews". *International Journal of Hospitality Management* (29): 694-700

Zheng, T.; Youn, H. & Kincaid, C. S. (2009) "An analysis of customers' e-complaints for luxury resort properties". *Journal of Hospitality Marketing & Management* (18): 718-729

Recibido el 05 de agosto de 2016

Reenviado el 26 de octubre de 2016

Aceptado el 28 de octubre de 2016

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués