



**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2021**

**IMPACTO DE LAS RELACIONES DE  
COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE  
REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING, EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE  
ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN ESPAÑA**

**Alicia Reina Escandell**





**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2021**

**Programa de Doctorado en Turismo**

**IMPACTO DE LAS RELACIONES DE  
COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE  
REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING, EN  
LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE  
ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN ESPAÑA**

**Alicia Reina Escandell**

**Director: Carlos Mulet Forteza**

**Tutor: Carlos Mulet Forteza**

**Doctora por la Universitat de les Illes Balears**





**Universitat**  
de les Illes Balears

Dr. Carlos Mulet Forteza, de la Universitat de Les Illes Balears

DECLARO:

Que la tesis doctoral que lleva por título “Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España”, presentada por Alicia Reina Escandell para la obtención del título de doctor, ha sido dirigida bajo mi supervisión y que cumple con los requisitos necesarios para optar al título de Doctor Internacional.

Y para que quede constancia de ello firmo este documento.

Firma

Palma de Mallorca, [fecha]



“Ganará aquel cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu en todas sus filas”.  
Sun-Tzu & Lawson (2006)



En memoria de mi hermano, Ricardo Reina Escandell,  
cuyo espíritu me inspira, alienta y protege.

“El viento sopla donde quiere, y oyes su voz, pero no sabes de dónde viene,  
ni adónde va; lo mismo le sucede al que ha nacido del Espíritu”  
Juan: 3:8



## **AGRADECIMIENTOS**



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi sincera gratitud a todas aquellas personas que han hecho posible esta investigación, y a los que me han ofrecido su entera colaboración, apoyo, dirección y asistencia en la misma, ya que sin su contribución no habría logrado concluirla.

Agradecer a mi director de tesis, Dr. Carlos Mulet Forteza, su labor crucial en la elaboración de esta investigación, compartiendo conmigo su experiencia, conocimientos y sabios consejos.

Mi más sincero agradecimiento también al Dr. Vicente Guasch Portas, al Dr. José Ramón Soler Fuensanta, a Teresa Cardona Torres, a Manuel García Sánchez y a la Asociación Española de Directores de Hotel. Su apoyo y consejos me han mantenido firme en mi propósito.

Y finalmente, aunque los mencione en último lugar, les concedo el primero en mis pensamientos, a mi familia, en especial, a mi marido, José, a mis hijos, Elsa y Ricardo, a mi hermana, Esperanza, a mi sobrina, Natalia y a mis padres, Juan y Alicia, por su paciencia, continuo respaldo y por el tiempo que he dejado de dedicarles.

A todos, muchas gracias.

Ibiza, abril de 2021



## **RESUMEN EJECUTIVO**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España**

Por Alicia Reina Escandell

**Introducción.** La presente investigación es el resultado de la verificación de la hipótesis principal consistente en descubrir la posible existencia de relación entre el éxito competitivo de las empresas de alojamiento turístico en España y el grado de coordinación entre sus áreas de Revenue Management y de Marketing. De forma que, para ello se han establecido dos objetivos principales, siendo el primero de ellos, por un lado, la determinación del posible impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España, mientras que en el segundo se han analizado cómo las relaciones entre Marketing y Revenue Management en las empresas de alojamiento turístico pueden, o no, influir en la competitividad de éstas. **Método.** La prueba de las hipótesis planteadas se ha llevado a cabo mediante la triangulación de varios métodos de investigación, previo estudio exploratorio del estado del arte. Por un lado, se ha utilizado la metodología cualitativa mediante el empleo de entrevistas en profundidad y el método Delphi. Y, por otro lado, se ha aplicado la metodología cuantitativa valiéndose del análisis inferencial de datos obtenidos mediante encuesta, para cuyo análisis y procesamiento se ha utilizado el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). **Resultados.** Mediante la investigación llevada a cabo se ha verificado empíricamente el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing, en la competitividad y el éxito de las empresas de alojamiento turístico. Asimismo, se ha elaborado un decálogo o guía de buenas prácticas orientado a la mejora de la praxis empresarial del sector, respecto a estas áreas de estudio, Y finalmente se ha formulado un original y novedoso concepto, el “Revenue Marketing”, como nueva disciplina a implementar en el sector de alojamientos turísticos, por la utilidad de sus implicaciones y su idoneidad para materializar, de forma efectiva y eficiente, el éxito empresarial y la satisfacción del cliente.

**Palabras clave:** Revenue Marketing, Revenue Management, Marketing, Forecast, Previsión de demanda, Precios, Segmentación, Reputación online.



**RESUM EXECUTIU**



## RESUM EXECUTIU

Impacte de les relacions de coordinació entre les àrees de Revenue Management i de Màrqueting en la competitivitat de les empreses d'allotjament turístic a Espanya

Per Alicia Reina Escandell

Introducció. La present investigació és el resultat de la verificació de la hipòtesi principal consistent en descobrir la possible existència de relació entre l'èxit competitiu de les empreses d'allotjament turístic a Espanya i el grau de coordinació entre les seves àrees de Revenue Management i de Màrqueting. De manera que, per a això s'han establert dos objectius principals, sent el primer d'ells, d'una banda, la determinació de l'possible impacte de les relacions de coordinació entre les àrees de Revenue Management i de Màrqueting en la competitivitat de les empreses d'allotjament turístic a Espanya, mentre que en el segon s'han analitzat com les relacions entre Màrqueting i Revenue Management a les empreses d'allotjament turístic poden, o no, influir en la competitivitat d'aquestes. Mètode. La prova de les hipòtesis plantejades s'ha dut a terme mitjançant la triangulació de diversos mètodes d'investigació, previ estudi exploratori de l'estat de l'art. D'una banda, s'ha utilitzat la metodologia qualitativa mitjançant l'ús d'entrevistes en profunditat i el mètode Delphi. I, d'altra banda, s'ha aplicat la metodologia quantitativa valent-se de l'anàlisi inferencial de dades obtingudes mitjançant enquesta, per a l'anàlisi i processament s'ha utilitzat el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Resultats. Mitjançant la investigació duta a terme s'ha verificat empíricament l'impacte de les relacions de coordinació entre les àrees de Revenue Management i de Marketing, en la competitivitat i l'èxit de les empreses d'allotjament turístic. Així mateix, s'ha elaborat un decàleg o guia de bones pràctiques orientat a la millora de la praxi empresarial de sector, respecte a aquestes àrees d'estudi, I finalment s'ha formulat un original i nou concepte, el "Revenue Màrqueting", com a nova disciplina a implementar en el sector d'allotjaments turístics, per la utilitat de les seves implicacions i la seva idoneïtat per a materialitzar, de forma efectiva i eficient, l'èxit empresarial i la satisfacció de client.

Paraules clau: Revenue Màrqueting, Revenue Management, Màrqueting, Forecast, Previsió de demanda, Preus, Segmentació, Reputació online.



**ABSTRACT**



## **ABSTRACT**

Impact of coordinating relations between the Revenue Management and Marketing areas on the competitiveness of tourist accommodation companies in Spain

By Alicia Reina Escandell

Introduction. This research project emerged from a desire to verify its main hypothesis, i.e. the possible existence of a relationship between the competitive success of tourist accommodation companies in Spain and the degree of coordination between their Revenue Management and Marketing areas. To this end, two principal aims were established, the first of which was to determine the possible impact of coordinating relations between the Revenue Management and Marketing areas on the competitiveness of tourist accommodation companies in Spain, while the second analysed how relations between Marketing and Revenue Management in tourist accommodation companies may or may not influence their competitiveness. Method. The abovementioned hypotheses were tested by triangulating several research methods, following an exploratory study of the current situation. On one hand, qualitative methodology was employed through in-depth interviews and the Delphi method. On the other, quantitative methodology was applied using inferential analysis of data obtained via surveys, for the analysis and processing of which the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software was used. Results. Thanks to the research carried out, the impact of coordinating relations between the Revenue Management and Marketing areas on the competitiveness and success of tourist accommodation companies has been empirically verified. Likewise, a top-ten guide of good business practices has been drawn up to improve business dealings in the sector in these areas of study. Finally, "Revenue Marketing", an original concept has been formulated as a new discipline to be implemented in the tourist accommodation sector, because of the usefulness of its implications and also its suitability for procuring, effectively and efficiently, business success and customer satisfaction.

Keywords: Revenue Marketing, Revenue Management, Marketing, Forecast, Demand forecasting, Pricing, Segmentation, Online reputation.





# **Universitat de les Illes Balears**

**GLOSARIO DE ABREVIATURAS**



## GLOSARIO DE ABREVIATURAS

AAVV	Agencias de Viajes
ADR	Average Daily Rate
AECIT	Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo
AMA	American Marketing Association
ARI	Average Rate Index
ARR	Average Room Rate
ARV	Average Revenue per Visit
BBDD	Bases de Datos
BI	Business Intelligence
BOE	Boletín oficial del Estado
CE	Comunidad Europea
CosPar	Cost Per Available Room
CON	Contribución por Orden
CP	Coste de Promoción
CPP	Coste Por Pedido
CPV	Coste Por Visita
CR	Conversion Rate
CRM	Customer Relationship Management
CRS	Central Reservation System
CTA	Closed to Arrival
CTD	Closed to Departure
CTR	Click Through Rate
EATE	Empresas de alojamiento Turístico en España
EBITDA	Earning Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization
FITUR	Feria Internacional de Turismo
GDS	General Distribution System
GOP	Gross Operating Profit
GOPar	Gross Operating Profit per Available Room
GOR	Gros Operating Revenue
GRP	Gross Rating Point
INE	Instituto Nacional de Estadística
MKT	Marketing
MKT Mix	Marketing Mix
NRev	Net Revenue
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OCR	Order Conversion Rate
OTA	Online Travel Agency
PIB	Producto Interior Bruto
PM	Punto Muerto
PMP	Punto Muerto Proporcional
PMS	Property Management System
RAE	Real Academia Española
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos
RMS	Revenue Management System
Rev Pag	Revenue Per Available Guest



## **GLOSARIO DE ABREVIATURAS**

RevPar	Revenue Per Available Room
RM	Revenue Management
ROI	Return On Investment
RRPP	Relaciones Públicas
SOS	Share of Spending
SOV	Share of Voice
TrevPar	Total Revenue per Available Room
TrevPec	Total Revenue per client
TIC	Tecnología de la Información y la Comunicación
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity
YM	Yield Management





# **Universitat de les Illes Balears**

**ÍNDICE**

---



---

**ÍNDICE**
**Introducción**

<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Consideraciones previas.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Justificación del objeto de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Naturaleza y tipo de investigación. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2. Delimitación del tema con especificación de los aspectos principales. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3. Contexto general de investigación y objeto de estudio.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.4 Objetivos del proyecto.....</b>	<b>13</b>
1.2.4.1 Objetivos principales.....	13
1.2.4.2. Objetivos secundarios. ....	13
<b>1.3 Metodología.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1. Necesidades de información.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. Estrategia metodológica. ....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.3. Participantes.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.4. Diseño y procedimiento. ....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Distribución de contenido .....</b>	<b>20</b>

**Primera Parte: Marco Teórico**

<b>Capítulo 2. Técnicas de optimización de precios y valor en la industria hotelera. Una revisión literaria. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 El Revenue Management: concepto, requisitos y particularidades.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Factores que inciden en la optimización de precios .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1 La segmentación.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 La optimización de precios en los hoteles: integración del RM y del MKT. ....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.1 El Revenue Marketing .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2 Pautas para la optimización de precios en épocas de crisis: el Marketing Centrado en el Cliente .....</b>	<b>55</b>
<b>Capítulo 3. Relación entre Revenue Management y Marketing .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Análisis comparativo.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2 Similitud de objetivos y de factores .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3 Revenue Marketing: Formulación de un nuevo concepto .....</b>	<b>70</b>
<b>Capítulo 4. Análisis del sector .....</b>	<b>79</b>

<b>4.1 Concepto de empresas de alojamiento turístico .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Clasificación de las empresas de alojamiento turístico .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3 Importancia cuantitativa y cualitativa del turismo y de las empresas de alojamiento turístico, y breve análisis del sector .....</b>	<b>88</b>

## **Segunda Parte: Estudio Empírico**

<b>Capítulo 5. Estudio empírico sobre el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y MKT en la competitividad de las EATE .....</b>	<b>97</b>
<b>5.1 Cuestiones previas.....</b>	<b>97</b>
<b>5.2 Marco Metodológico .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2.1 Formulación de hipótesis. ....</b>	<b>97</b>
<b>5.2.2 Metodología y Diseño de la Investigación.....</b>	<b>100</b>
<b>5.2.2.1 Metodología cualitativa.....</b>	<b>103</b>
<b>5.2.2.1.1 Entrevistas en profundidad.....</b>	<b>103</b>
<b>5.2.2.1.2 Método Delphi. ....</b>	<b>103</b>
<b>5.2.2.2 Metodología cuantitativa.....</b>	<b>105</b>
<b>5.3 Desarrollo de la investigación .....</b>	<b>106</b>
<b>5.3.1. Entrevistas en profundidad.....</b>	<b>106</b>
<b>5.3.2 Método Delphi. ....</b>	<b>109</b>
<b>5.3.3 Análisis inferencial de datos.....</b>	<b>119</b>
<b>5.3.3.1 Población y diseño de la muestra. ....</b>	<b>119</b>
<b>5.3.3.2 Recolección de datos.....</b>	<b>124</b>
<b>5.3.3.3 Cuestionario. ....</b>	<b>125</b>
<b>5.3.3.4 Obtención y tratamiento de datos.....</b>	<b>126</b>
<b>5.3.3.5 Base de datos .....</b>	<b>128</b>
<b>5.3.3.6 Validez y confiabilidad .....</b>	<b>128</b>
<b>5.4 Análisis de resultados.....</b>	<b>129</b>
<b>5.4.1 Métricas y datos .....</b>	<b>129</b>
<b>5.4.2 Análisis descriptivo .....</b>	<b>134</b>
<b>5.4.3 Análisis relacional y análisis causal .....</b>	<b>155</b>
<b>5.4.4 Interpretación cuantitativa .....</b>	<b>176</b>
<b>5.5. Contrastación de las hipótesis.....</b>	<b>178</b>
<b>5.5.1 Contrastación de la hipótesis principal .....</b>	<b>178</b>
<b>5.5.2 Contrastación de Hipótesis secundarias. ....</b>	<b>179</b>

---

**Tercera Parte: Conclusiones**

<b>Capítulo 6. Conclusiones.....</b>	<b>189</b>
<b>6.1 Conclusiones teórico-conceptuales .....</b>	<b>189</b>
<b>6.2 Conclusiones de ámbito descriptivo .....</b>	<b>190</b>
<b>6.3 Conclusiones empíricas de orden relacional-causal.....</b>	<b>195</b>
<b>6.4 Conclusiones genéricas.....</b>	<b>196</b>
<b>Limitaciones y recomendaciones .....</b>	<b>201</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>205</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>219</b>





# **Universitat de les Illes Balears**

**ÍNDICE DE TABLAS**

---



## Índice de tablas

Tabla 1 Aportación del turismo a la economía española .....	8
Tabla 2: Diferencias entre Marketing estratégico y Marketing operativo .....	47
Tabla 3: Cuadro comparativo entre RM y MKT .....	64
Tabla 4: Análisis comparativo de las variables del Yield Management de Kimes (2004) frente a las 7 P's de Booms y Bitner (1980) .....	69
Tabla 5: EATE por Comunidades Autónomas .....	89
Tabla 6: Características para la formulación de hipótesis.....	99
Tabla 7: Perfil de los participantes y distribución porcentual de respuestas.....	110
Tabla 8: Resultado Delphi de la proposición 1: Existencia de relación entre las áreas de RM y de MKT en una EATE.....	112
Tabla 9: Resultado de la proposición 2: La relación entre las áreas de RM y MKT en una EATE se basa en la similitud de objetivos, de factores y del origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.) .....	113
Tabla 10: Resultados Delphi sobre la proporción 3, sobre los factores que definen la nota relación RM y MKT .....	114
Tabla 11: Resultado de la proposición 4 del Delphi: la competitividad de las EATE se define por su éxito empresarial .....	115
Tabla 12: Resultado de la proposición 5 del Delphi: Los componentes del éxito de una EATE dependen de factores económicos, reputación o valor de la empresa, fidelización y ocupación, entre otros. ....	116
Tabla 13: Resultado de la proposición 6 del Delphi: El valor intangible de las EATE puede medirse mediante la reputación online .....	117
Tabla 14: Resultado Delphi proposición 7, proporción porcentual de factores que definen la nota de éxito de las EATE.....	118
Tabla 15: Niveles de confianza correspondientes al valor de $Z\alpha 2$ más utilizados	121
Tabla 16: Ficha técnica de la muestra.....	124
Tabla 17: Índices de respuesta al cuestionario .....	127
Tabla 18: Tabla resumen de variables independientes .....	133
Tabla 19: Tabla de cálculo de la NOTA_RM .....	134
Tabla 20: Tabla de cálculo de ÉXITO_NOTA.....	134
Tabla 21: Características de los grupos de empresas de la muestra .....	136
Tabla 22: Proporción porcentual de la muestra respecto al número de habitaciones y respecto a la categoría de los establecimientos .....	137
Tabla 23: Variables utilizadas para medir el éxito de las empresas de la muestra.	139

Tabla 24: Proporción porcentual de los niveles de ocupación, reputación online y fidelización de las empresas de la muestra.....	142
Tabla 25: Distribución porcentual de la variable existencia y número de trabajadores de las áreas de RM y de MKT, por tipos de empresa .....	145
Tabla 26: Distribución porcentual de las variables existencia y número de trabajadores del área de RM y de MKT, de las empresas de la muestra en general	146
Tabla 27: Descripción de las variables que definen la relación operativa entre RM y MKT de las empresas de la muestra, por tipo de empresa.....	150
Tabla 28: Porcentaje de las variables que definen la relación operativa de las áreas de RM y de MKT, de las empresas de la muestra en general .....	151
Tabla 29: Correlación entre Nota_Éxito y RM_Nota (o Nota_RM) .....	158
Tabla 30: Simulación de muestreo para coeficientes, RM_Nota .....	159
Tabla 31: Correlación entre Nota_Éxito y Nota-RM por tipologías de empresa ...	161
Tabla 32: Simulación de muestreo Nota_Éxito y Nota_RM para coeficientes.....	161
Tabla 33: Simulación de muestreo Nota_Éxito y Nota-RM en microempresa: .....	162
Tabla 34: Simulación de muestreo Nota_Éxito y Nota-RM en pequeña empresa .	162
Tabla 35: Simulación de muestreo Nota_Éxito y Nota_RM en mediana empresa	162
Tabla 36: Simulación de muestreo Nota_RM y Nota_Éxito en gran empresa .....	163
Tabla 37: Correlación entre Nota_Éxito y ORG_RM .....	164
Tabla 38: Correlación entre Nota_Éxito y ORG_RM en microempresa .....	166
Tabla 39: Correlación entre Nota_Éxito y ORG_RM en pequeña empresa .....	166
Tabla 40: Correlación entre Nota_Éxito y ORG_RM en mediana empresa .....	166
Tabla 41: Correlación entre Nota_Éxito y ORG_RM en gran empresa .....	166
Tabla 42: Correlación entre Nota_Éxito e INF_RM .....	168
Tabla 43: Correlación entre Nota_Éxito e INF_RM en microempresas.....	169
Tabla 44: Correlación entre Nota_Éxito e INF_RM en pequeña empresa .....	169
Tabla 45: Correlación entre Nota_Éxito e INF_RM en medianas empresas .....	170
Tabla 46: Correlación entre Nota_Éxito e INF_RM en gran empresa .....	170
Tabla 47: Correlación entre Nota_Éxito y HER_RM.....	171
Tabla 48: Correlación entre Nota_Éxito y HER_RM en microempresas .....	172
Tabla 49: Correlación entre Nota_Éxito y HER_RM en pequeña empresa.....	172
Tabla 50: Correlación entre Nota_Éxito y HER_RM en mediana empresa .....	173
Tabla 51: Correlación entre Nota_Éxito y HER_RM en gran empresa.....	173
Tabla 52: Correlación entre Nota_Éxito y los factores que describen el grado de coordinación entre RM y MKT .....	173
Tabla 53: Correlación existencia de RM, MKT y relación operativa entre RM y MKT .....	174

---

Tabla 54: Correlación existencia de RM y MKT y su relación operativa según los tipos de empresa .....	175
Tabla 55: EATE de la muestra que llevan a cabo labores de RM, por tipologías de empresa .....	180
Tabla 56: EATE de la muestra que llevan a cabo labores de MKT, por tipologías de empresa .....	181





# **Universitat de les Illes Balears**

**ÍNDICE FIGURAS**

---



## Índice de figuras

Figura 1 El peso del turismo en la economía nacional. ....	7
Figura 2. Tipos de triangulación.....	18
Figura 3. Clasificación de los métodos de previsión. ....	35
Figura 4. Tecnología de Revenue Management .....	44
Figura 5. The Vision: Integrating for Better Decisions. ....	49
Figura 6. Intelligent Demand Management.....	50
Figura 7. Diagrama de flujos de diseño de investigación .....	102
Figura 8. Porcentaje de respuestas sobre la existencia de relación entre RM y MKT en una EATE .....	113
Figura 9. Resultado de la proposición 2 del Delphi: La relación que existe entre RM y MKT en una EATE se basa en la similitud de objetivos, de factores y de origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.) .....	114
Figura 10. Resultados del Delphi proposición 3, respecto a la proporción porcentual de factores que definen la relación RM y MKT .....	115
Figura 11. Resultado de la proposición 4 del Delphi: la competitividad de una EATE se puede medir por el éxito empresarial.....	116
Figura 12. Resultado de la proposición 5 del Delphi: Los componentes del éxito de las EATE dependen de factores económicos, valor de la empresa, fidelización, ocupación, entre otros. ....	117
Figura 13. Resultado de la proposición 6 del Delphi: El valor intangible de las EATE se puede medir mediante la reputación online .....	118
Figura 14. Resultado del Delphi a la proposición 7: Los factores que definen la Nota_Éxito de las EATE tienen a siguiente composición porcentual: 0,8 factores económicos+0,15 reputación online+0,04 fidelización+ 0.01 ocupación.....	119
Figura 15. Distribución del número de empresas por tamaño.....	123
Figura 16. Grupos de variables.....	133
Figura 17. Distribución porcentual de las empresas de la muestra conforme al número de habitaciones que poseen.....	137
Figura 18. Distribución porcentual de las empresas de la muestra conforme a su categoría .....	138
Figura 19. Diagrama de Medias del Margen por tipo de empresa .....	140
Figura 20. Diagrama de medias de la rentabilidad financiera por tipo de empresa	141
Figura 21. Diagrama de medias de la nota del éxito por tipo de empresa .....	141
Figura 22. Distribución porcentual de las empresas de la muestra según su ocupación .....	143

---

Figura 23. Distribución porcentual de las empresas de la muestra según la nota de reputación online en Booking.com .....	143
Figura 24. Distribución porcentual de la muestra conforme a los índices de fidelización .....	144
Figura 25. Porcentaje de empresas de la muestra que llevan a cabo labores de RM .....	147
Figura 26. Distribución porcentual del número de trabajadores dedicados a labores de RM en las empresas de la muestra .....	147
Figura 27. Porcentaje de empresas de la muestra que llevan a cabo labores de MKT .....	148
Figura 28. Distribución porcentual del número de trabajadores que llevan a cabo labores de MKT en las empresas de la muestra .....	148
Figura 29. Porcentaje de la muestra que entiende que existe o no relación entre RM y MKT .....	152
Figura 30. Descripción porcentual de la forma en que se organiza la relación entre RM y MKT de las empresas de la muestra .....	152
Figura 31. Distribución porcentual de la frecuencia en que comparten la información entre las áreas de RM y MKT en las empresas de la muestra .....	153
Figura 32. Distribución porcentual de las herramientas de coordinación entre RM y MKT utilizadas por las empresas de la muestra. ....	153
Figura 33. Diagrama de Media de la Nota_RM por tipo de empresa .....	154
Figura 34. Diagrama de cajas de error de RM_Nota por tipos de empresa .....	154
Figura 35. Diagrama de barras de error Nota_Éxito y Nota_RM por tipología de empresa .....	157
Figura 36. Diagrama de cajas Nota_Éxito y Nota_RM por tipología de empresa ..	157
Figura 37. Modelo de regresión lineal Nota_Éxito en función de la Nota Relación Áreas de RM y MKT .....	158
Figura 38. Modelo de regresión lineal Nota_Éxito en función de la Nota_RM (relación entre áreas de RM y MKT) por tipologías de empresa .....	160
Figura 39. Modelo de regresión lineal en función de la Nota_Éxito y la forma de organizar la relación entre las áreas de RM y MKT .....	164
Figura 40. Modelo de regresión lineal Nota_Éxito en función de la forma de organizar la relación entre las áreas de RM y de MKT (ORG_RM) por tipologías de empresa .....	165
Figura 41. Modelo de regresión lineal Nota_Éxito en función del grado en que comparten la información entre las áreas de RM y de MKT (INFO_RM) .....	167
Figura 42. Modelo de regresión lineal Nota_Éxito en función del grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT (INF_RM).....	169
Figura 43. Modelo de regresión lineal Nota_Éxito en función del uso de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT (HER_RM) .....	171

Figura 44. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función de las herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT (HER\_RM) utilizadas ..... 172





# **Universitat de les Illes Balears**

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

---



## Índice de gráficos

Gráfico 1. Perfil del panel de expertos del Método Delphi.....	110
--	-----





# **Universitat de les Illes Balears**

**CAPÍTULO 1  
INTRODUCCIÓN**

---



## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 CONSIDERACIONES PREVIAS**

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

1.2.1. Naturaleza y tipo de investigación

1.2.2. Delimitación del tema con especificación de los aspectos principales

1.2.3. Contexto general de investigación y objeto de estudio

1.2.4. Objetivos del proyecto

### **1.3 METODOLOGÍA**

1.3.1. Necesidades de información

1.3.2. Estrategia metodológica

1.3.3. Participantes

1.3.4. Diseño y procedimiento

### **1.4 DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO**



## Capítulo 1. Introducción

### 1.1 Consideraciones previas

En la actualidad, vivimos en un entorno sociocultural y económico extremadamente dinámico, inquieto y transformador (Reina, 2018). En este sentido, el nivel de desarrollo humano alcanzado ha ocasionado que los cambios se produzcan de forma más acelerada y rápida, lo que exige grandes dosis de adaptación y flexibilidad gracias al conocimiento que nos ofrece la información (Sánchez, 1997).

Asimismo, el dinamismo de la ciencia y la tecnología, en especial en el ámbito de la innovación y la digitalización, convierte rápidamente en obsoleto el conocimiento recientemente generado. Por ello, cobra un especial protagonismo, la formación y el aprendizaje constante, con el fin de acomodarse a los cambios continuos y novedades que surgen en nuestro entorno. La pericia en la gestión del cambio es la principal arma de competitividad de las empresas, para adaptarse y sobrevivir con éxito, a la incertidumbre (Reina, 2018).

No existe una denominación pacífica y generalizada que defina el entorno en el que nos hallamos inmersos. Sin embargo, consideramos que la denominación que puede ser más adecuada para definirlo es el vocablo conformado por las siglas VUCA. Esta noción surgió en los noventa utilizada en el ámbito militar americano para definir entornos adversos, y se trata de un acrónimo inglés constituido por las palabras Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A) (Reina, 2018). Su aplicación práctica permite definir, en la actualidad, el entorno en el que están sumidas las organizaciones y empresas de infinidad de sectores profesionales como el sector servicios, que las obliga a adaptarse constantemente a la incertidumbre en su planificación a corto, medio y largo plazo.

La planificación de la incertidumbre, a través de la previsión de diferentes escenarios exige a las empresas grandes dosis de intuición y una adecuada elección del talento humano en el que apoyarse para transformar la adversidad en oportunidad. En palabras de Csikszentmihalyi (1990), psicólogo de formación: “De todas las virtudes que podemos aprender no hay otra característica más útil, más necesaria para la supervivencia y con más probabilidades de mejorar la calidad de vida que la capacidad de transformar la adversidad en un desafío que pueda proporcionarnos disfrute” (Guerri, 2019).

En este sentido, y tal como señala Cortijo & Mogollón (2011), el sector turístico es una actividad altamente transversal, muy heterogénea y profundamente vulnerable a los cambios del entorno donde la empresa desarrolla su actividad. Los factores sociales, medioambientales, culturales, legales, climatológicos pueden influir en los rendimientos económicos de las empresas a corto plazo. Por ello, Olsen (1980), señaló que en los procesos de toma de decisiones y de gestión estratégica de las empresas turísticas, es importante efectuar un análisis adecuado del entorno. “El concepto de incertidumbre estratégica, estudiado por Choo (1998), es inherente al turismo, ejerciendo una fuerte influencia su entorno” (Cortijo & Mogollón, 2011). El sector de alojamientos turísticos no ha quedado al margen de esta circunstancia, aún más en tiempos de crisis como estamos viviendo actualmente con la pandemia del Covid-19, viéndose abocado a reinventarse y adoptar estrategias de muy diversa

índole, al objeto de no perder competitividad. Entre dichas estrategias la presente investigación tiene como principal propósito, averiguar si las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management (en adelante, en ocasiones, se sustituirá por la abreviatura RM) y Marketing (en adelante, en algún momento, se representará por la abreviatura MKT) en las empresas de alojamiento turístico en España (en adelante, se podrá utilizar la abreviatura EATE para referirse al mismo) pueden suponer un impacto positivo en sus resultados y contribuir a mejorar la competitividad de estas.

El Revenue Management o “Yield Management (en adelante YM) consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad (asiento de un avión, habitación de un hotel) del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible (Smith et al, 1992)” (Chávez, 2005). Consiste pues en un procedimiento dinámico y complejo de asignación de unidad de capacidad, precio y cliente correctos, desarrollado en los años setenta en EE. UU. promovido por la desregulación del sector aéreo propiciada por Jimmy Carter. Desde su génesis hasta nuestros días, ha reportado grandes ventajas a las empresas que lo han implementado (Cross, 1997), y se ha extendido su aplicación a subsectores como el sector hotelero, las empresas de alquiler de coches, agencias de viajes, operadores turísticos, etc. En España, se ha implementado en empresas como RENFE e Iberia (Chávez, 2005).

Por otro lado, y en cuanto al MKT, supone la entrega de satisfacción al cliente obteniendo a cambio una utilidad (Reina, 2018), así como el conjunto de técnicas y estudios que tienen por objeto mejorar la comercialización de un producto o servicio. De modo que el MKT estudia el comportamiento de los consumidores y los mercados, además de gestionar las campañas para atraer, retener y fidelizar al cliente. En todo caso, el concepto en sí mismo, no ha sido una cuestión pacífica, llegando incluso a confundirse con significados diversos, relacionándolo con ventas, publicidad, investigación de mercados, orientación hacia el cliente... Algunos entienden que el marketing es sólo vender y anunciar (Kotler & Armstrong, 2003). Si bien, Lambin & Peeters (1981) insisten en que, pese a la generalizada utilización del término marketing, no existe un consenso respecto a su significado y alcance, aunque actualmente se han alcanzado acuerdos bastante sólidos. Son más que patentes las discrepancias entre los expertos acerca de las dimensiones del MKT, aunque esta cuestión, en la que no nos detendremos mucho más, no es el objeto de esta investigación.

Lo que este trabajo analizará es la relación entre RM y MKT, y, más concretamente, el impacto de las relaciones de coordinación entre ambas disciplinas, en su contribución a la mejora competitiva de las empresas de alojamiento turístico en España.

## 1.2 Justificación del objeto de investigación

En la génesis de esta investigación, se tuvo como premisa primordial en cuanto a la elección de la temática y el enfoque de investigación, que los mismos estuvieran respaldados por argumentos de relevancia, interés y utilidad general.

Se ha tratado de concretar las razones que justifican la elección del tema en cuestión: “Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España”. A fin de analizar la relevancia de la temática escogida, nos centramos en los siguientes aspectos:

A. En primer lugar, la importancia del sector de alojamientos turísticos en España.

B. En segundo y último lugar, la importancia del estudio del impacto de las relaciones y coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

Aspectos que pasamos a examinar a continuación:

### **A) Importancia del sector de alojamientos turísticos en España**

El sector de alojamientos turísticos en España tiene una importancia capital para la economía nacional, siendo una actividad más que relevante por la repercusión directa que supone en la economía, el empleo y en la sociedad en general, aún más por los beneficios y la riqueza que genera. Son múltiples los factores que estimulan el impulso de este sector, como son: la mejora de la calidad de vida; la buena relación calidad-precio; la optimización de la oferta de alojamientos: las infraestructuras y el transporte; la seguridad y estabilidad política; el patrimonio gastronómico y cultural; el clima y la naturaleza...

En este sentido, cabe apuntar que el Producto Interior Bruto (PIB) ligado al turismo, calculado en base a la demanda final turística, obtuvo alrededor de los 154.487 millones de euros durante el año 2019, lo que representó el 12,4 % del PIB, por encima en tres décimas que el del año 2018 (INE, 2020). Asimismo, y desde el año 2015 el peso del turismo en el PIB nacional se ha elevado en 1,3 puntos, al pasar del 11,1 % al 12,4 % y el empleo en las ramas económicas correspondientes al turismo llegó a alcanzar 2,72 millones de puestos de trabajo, suponiendo un 12,9 % del empleo total de la economía, es decir, una décima menos que en el año 2018 (INE, 2020). Desde 2015 hasta el 2019, el empleo ligado al sector turístico ha presentado un crecimiento de 0,8 puntos, al pasar del 12,1% al 12,9 % del empleo total de la economía nacional (INE, 2020). La tabla que se muestra a continuación representa la aportación del turismo a la economía española en los términos ya señalados.

**Tabla 1 Aportación del turismo a la economía española**
**A**

	2015	2016	2017	2018 (P)	2019 (A)
<b>Precios corrientes: Millones de euros</b>					
Gasto Turístico Interior		115.709,2	127.895,6	133.031,0	140.479,0
Consumo Turístico Interior		131.668,9	145.963,0	152.312,3	159.910,0
Valor Añadido Bruto de las industrias turísticas (VABIT)		221.584,8	230.996,4	237.063,3	
Valor Añadido Bruto directo turístico (VABDIT)		64.860,7	71.127,0	72.993,6	
Producto Interior Bruto directo turístico (PIBDT)		72.806,5	77.015,5	79.193,8	
Producto Interior Bruto turístico	119.185,4	126.304,8	141.053,4	146.313,2	154.487,1
<b>Precios corrientes: Porcentaje sobre el PIB</b>					
Producto Interior Bruto directo turístico (PIBDT)		6,5	6,6	6,6	
Producto interior bruto turístico	11,1	11,3	12,1	12,1	12,4
<b>Precios constantes: Índices de volumen encadenados (referencia año 2015 = 100)</b>					
Producto interior bruto turístico	100,0	106,8	114,2	115,9	119,8
<b>Miles de puestos de trabajo</b>					
Empleo turístico	2.324,1	2.421,5	2.541,9	2.670,5	2.721,9
<b>Porcentaje sobre el total del empleo de la economía</b>					
Empleo turístico	12,1	12,3	12,6	13,0	12,9

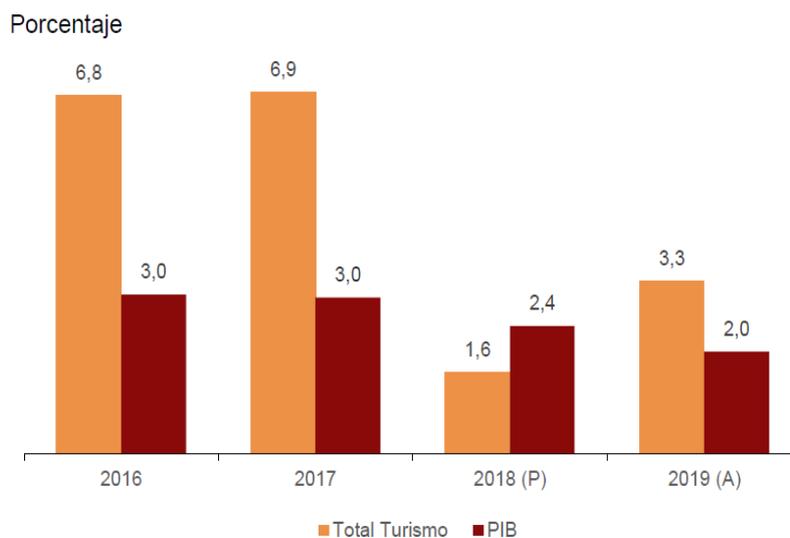
**Comparación del gasto turístico receptor y el gasto turístico emisor**

Precios corrientes. Miles de millones de euros

Fuente: INE (2020)

Por otro lado, también nos parece esclarecedora para reflejar el peso del turismo en la economía nacional, la figura que presentamos a continuación, donde es posible observar la evolución real del PIB nacional y de la aportación del turismo al PIB.

Figura 1 Evolución real del PIB y de la aportación del turismo al PIB



(P): Estimación provisional, (A): Estimación avance

Fuente: INE (2020)

De forma que la figura anterior muestra como la demanda final ligada al turismo se incrementó un 3,3% en términos de volumen en el año 2019, por lo que desde 2015 el avance de la economía turística siempre ha sido mayor que el del conjunto de la economía, a excepción del año 2018 (INE, 2020).

**B) Importancia del estudio del impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing, en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.**

Creemos necesario medir este aspecto, por dos importantes razones:

En primer lugar, por razones de carácter científico, ya que este trabajo aportará datos empíricos de la realidad, no sólo contrastando conocimientos previos, sino explorando nuevos enfoques de la temática en cuestión. En cuanto a los conocimientos previos, se ha constatado que, por el momento, no existen, estudios académicos o científicos que traten esta cuestión y, aún menos, desde la perspectiva abordada.

En la documentación estudiada y durante el periodo de análisis, se han encontrado escasos artículos que analizaran la cuestión objeto de investigación, entre los que destaca Iturmendi, et al. (2016). El resto de documentación, estudios e investigaciones analizados, tratan el RM (o YM) y el MKT, unas veces (la mayoría), de forma científica, otras, de manera menos científica, pero en todo caso abordando estos aspectos de forma separada y aislada, sin relacionar dichas áreas. De esta forma, consideramos, que al centrar nuestro estudio en la relación entre ambas áreas y en el impacto de las relaciones de coordinación de estas en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico, supone un rasgo original de nuestro estudio, en el ámbito nacional, además de una pequeña contribución al intercambio bidireccional y

a la difusión de conocimientos, entre teóricos o académicos de la materia y operadores o profesionales del sector turístico.

En segundo lugar, por razones de carácter pragmático, al ofrecer al sector de alojamientos turísticos, una guía de buenas prácticas que mejore la praxis empresarial del sector, en esta área y la dote de herramientas prácticas y útiles que permitan a las empresas de alojamiento turístico, mejorar su competitividad, mediante técnicas mixtas de gestión conjunta y coordinada del RM y MKT. Pero más aún, teniendo en cuenta que se trata de un sector caracterizado, entre otros aspectos, por soportar unos costes fijos elevados, y por la naturaleza perecedera del producto/servicio que ofrecen, resulta necesario aplicar una gestión coordinada y eficiente de su operativa que evite la pérdida de competitividad y garantice la sostenibilidad económica de la organización de forma optimizada.

### **1.2.1. Naturaleza y tipo de investigación.**

En cuanto a la naturaleza y tipo de investigación, esta tiene un carácter panorámico en cuanto a su amplitud, actual respecto a su alcance temporal, de la ciencia aplicada (teniendo en cuenta su relación con la práctica), de naturaleza empírica, mixta en cuanto a sus fuentes (primarias y secundarias) y de tipo comparativo al poner en relación varias disciplinas (Reina, 2018). Respecto al carácter panorámico de la investigación, se diferencia de las tesis monográficas, en cuanto a que las panorámicas se ocupan de organizar y valorar diversos materiales distribuidos extensamente en el tiempo o el espacio, mientras que las monográficas analizan un solo tema o un solo texto o un solo autor. Asimismo, se trata de una investigación con una doble vertiente, cualitativa y cuantitativa, por cuanto hace uso de la triangulación de métodos, como más adelante explicaremos con más detenimiento.

En cuanto a la naturaleza comparativa de la investigación, es pertinente hacer mención a lo que en este sentido indica Colino (2004) al afirmar que como objetivos del análisis comparativo, análogos al método científico, se encuentran: 1) la investigación de diferencias y similitudes que, asimismo, llevan a 2) la observación de regularidades que se comprenden por medio del 3) descubrimiento de la covariación o la interpretación de la diversidad, que se efectúa, en general, mediante 4) la verificación de hipótesis, que dan lugar a 5) la explicación de la complejidad de relaciones causales y la determinación de generalizaciones o particularidades que conducirán posteriormente a 6) la formulación de teorías o su impugnación. Por tanto, el análisis comparativo, tal y como afirma Colino (2004), posee una doble función, la heurística, formulando en origen teorías e hipótesis, y la función de verificación de las teorías ya existentes.

El enfoque práctico de la investigación pretende poner en valor el trabajo conjunto y coordinado de dos áreas operativas relevantes en una empresa de alojamiento turístico, el área de MKT y el área de RM.

Asimismo, el carácter científico del presente proyecto se fundamenta en la metodología a emplear: el método científico. La ciencia es la aplicación del método científico a la investigación de alguna parcela de la realidad, y según Bunge (2014), se trata de un cuerpo creciente de ideas que se identifica con el conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente fiable de la realidad. Por otro lado, la investigación científica, conforme apunta Bunge (2014) ha permitido al hombre alcanzar una reconstrucción conceptual del mundo, de forma cada vez más amplia,

profunda y exacta, considerando que la investigación científica es técnica por la perspectiva analítica con la que aborda las cuestiones. Sin embargo, dicho autor, con el que coincidimos, considera que, la decisión acerca del método científico a emplear obedecerá, en gran medida a la elección del tema de investigación, lo que explica la diversidad de técnicas y la relativa independencia de los distintos sectores de la ciencia. Es indudable afirmar, pues, que existe una multitud de métodos de muy diversa índole y su idoneidad dependerá, en gran medida, del asunto. En este sentido, nuestra investigación puede enmarcarse en las aplicaciones de la lógica, la lógica deductiva, inductiva; la estadística; la organización y dirección de empresas; y las actividades económicas, entre otros.

### **1.2.2. Delimitación del tema con especificación de los aspectos principales.**

En la delimitación del tema a tratar, se ha pretendido cumplir con los requisitos y condiciones que como tal debe reunir el tema de cualquier tesis. Dichos requisitos son los siguientes: requisitos subjetivos, que atienden a las circunstancias personales del doctorando, como son los de viabilidad, no excesiva complejidad que lo haga inviable (es decir que, al tratarse de la primera investigación científica del doctorando, el criterio básico es que se elija una cuestión cuya realización, sin dejar de ser significativa, esté al alcance de este) e interés científico, psicológico y social del tema. Como requisitos objetivos, el problema es de carácter científico, concreto, preciso y novedoso. En cuanto a los requisitos especiales, que también se cumplen, se encuentran, la elección del director de tesis como especialista de la materia y buen orientador, y la relación con el programa de doctorado.

El tema del presente trabajo, que ha de ser claro y concreto, es determinar el impacto de la relación y coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

Los aspectos principales a abordar consistirán, por un lado, en el marco teórico, realizando entre otras cosas una aportación conceptual al asunto. Por otro, se llevará a cabo un estudio empírico, de modo cualitativo y cuantitativo, de la cuestión. Finalmente, se derivarán unas conclusiones.

### **1.2.3. Contexto general de investigación y objeto de estudio.**

La adaptación al cambio es requisito imprescindible para la supervivencia empresarial. El entorno en el que las empresas despliegan su actividad está sujeto a un proceso constante de cambio que obliga a aplicar la ley natural de *adaptarse o morir* (Chousa & Castro, 2011). Los acontecimientos modifican las reglas del juego de la actividad empresarial, lo que obliga a las empresas a reaccionar con gran velocidad. Esto ha forzado un proceso de selección natural entre las empresas, a nivel internacional y global, en el que, no necesariamente van a sobrevivir las más fuertes o inteligentes, sino las que más preparadas estén para gestionar los cambios que están transformando las bases de la competitividad y la forma de entender e interpretar los negocios en función del conjunto del sistema económico y su relación con la sociedad (Chousa & Castro, 2011).

La evolución tecnológica a la que la sociedad está teniendo acceso, hace que el conocimiento avance a un ritmo vertiginoso, y lo que hoy parece ser válido y plausible, mañana queda, fácilmente, obsoleto. De esta forma, teniendo en cuenta que

el entorno actual se caracteriza por una creciente globalización que incita aún más a la competencia, un acelerado desarrollo tecnológico y una complejidad e incertidumbre nunca antes vista. Este panorama no hace sino conducir a las empresas a una adaptabilidad a los cambios, en el desarrollo de su actividad. Para ello, son precisas grandes dosis de creatividad y agilidad en la introducción de las novedades que demanda el mercado adaptándose a las necesidades y deseos del cliente. En este sentido, son vitales los puntos siguientes:

- Flexibilidad para cambiar. Las empresas para adaptarse al cambio deben abandonar su rigidez, e ir acomodándose a las circunstancias y el entorno que las rodea.
- Agilidad para mutar rápidamente. El objetivo es mejorar las propuestas de valor actual para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno. Los clientes demandan la satisfacción de sus deseos con inmediatez y hay que responder a esa pulsión.
- Dinamismo para hacer cambios continuamente. En un mundo globalizado, ya no es suficiente con que las empresas respondan a las necesidades del mercado o del talento de sus equipos. Es necesario tomar decisiones dinámicas de acuerdo con las acciones de la competencia. La proactividad y la anticipación son cruciales.
- Control para evaluar las consecuencias continuamente. Es imprescindible medir, constante y dinámicamente, el impacto de las decisiones empresariales que se van tomando para ir corrigiendo con agilidad las acciones menos adecuadas.

Dentro de este contexto, cada vez se hace más necesario adoptar nuevos modelos de dirección y gestión empresarial, de forma que se garantice la continuidad competitiva de cualquier organización en el mercado, por medio de instrumentos que mejoren la gestión y resultados de la compañía.

El sector empresarial, y en concreto el sector de alojamientos turísticos, no ha quedado al margen de esta circunstancia, y siempre se ha caracterizado por una gran variabilidad e inestabilidad, hasta el punto en que en las primeras épocas de desarrollo turístico no era visto como un sector con futuro e interés suficiente como para invertir en el mismo, debido a la inseguridad que transmitía. En los últimos quince años se ha producido un aumento de las interacciones online, ha surgido un ecosistema digital que ha puesto en contacto directo al sector con el cliente, lo cual ha implicado que el mercado reaccionara mucho más rápido, con mayor agilidad y de una forma más amplificadora y global. Se demandan actuaciones en respuesta de dichas circunstancias, mucho más ágiles y rápidas ante cualquier acontecimiento, especialmente si es de carácter negativo para la organización. Las empresas de alojamiento turístico han de medir muy bien sus decisiones, y tomarlas desde un doble prisma, del corto y el largo plazo.

Las empresas de alojamiento turístico han tenido que transformarse organizativamente, manejar de otra forma áreas como la de Marketing y, comenzar a introducir, áreas como el Revenue Management, que como analizaremos más adelante, guardan una estrecha relación. El MKT en su concepto más genérico hace referencia a la planificación en el largo plazo de las variables del Marketing Mix, mientras que el Revenue Management se basa fundamentalmente en la acción en el

corto plazo, actuando sobre las variables tácticas (principalmente precio y en menor medida comunicación) del Marketing Mix. Ambas áreas necesitan la información de la investigación comercial para la toma de decisiones, sean estratégicas u operativas, y trabajan sobre variables comunes. En realidad, el RM formaría parte de las acciones del MKT en el corto plazo, principalmente sobre el precio, y podría ser tratado, como veremos más adelante con mayor profundidad, como un subdepartamento o un departamento con fuerte vinculación con el MKT (cuando la importancia de su actividad lo aconseje). La falta de coordinación entre áreas (a nivel de estrategia y planificación) puede ocasionar un perjuicio mutuo a ambas al adoptar acciones contradictorias que confundan a los potenciales clientes, e incluso, menoscaben la rápida adaptación que demanda el sector en la actualidad si desea mantener la competitividad de las empresas.

#### **1.2.4 Objetivos del proyecto.**

##### **1.2.4.1 Objetivos principales.**

Es pertinente determinar los objetivos principales y generales de la tesis, que han de orientar y guiar el rumbo de la investigación, evitando desviaciones no deseadas respecto de estos, a fin de lograr con éxito el esclarecimiento de la cuestión investigada. Dichos objetivos van a ser la brújula que guíe nuestra investigación. De ahí, la importancia de hacer un análisis claro y preciso de los mismos.

En este sentido, el primer propósito de nuestra investigación es de carácter explicativo, ya que se pretende determinar el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España. Dicho impacto se va a medir analizando dos tipos de variables, las variables independientes y dependientes. En cuanto a las variables independientes, se analizarán las variables de coordinación, como son: el grado de implantación de las áreas de RM y de MKT, forma en la que están organizadas en la estructura de la organización empresarial, grado de compartición de la información, herramientas utilizadas para la coordinación, número de trabajadores dedicados a una u otra área... Como variables dependientes se estudiarán las variables de éxito, como son: revenue total, EBITDA, margen operativo de beneficio, rentabilidad financiera, índice medio de reputación online, índice medio de fidelización de sus clientes y porcentaje medio de ocupación.

Asimismo, el segundo objetivo principal y general, es también de carácter explicativo, y consiste en observar y analizar cómo las relaciones entre Marketing y Revenue Management en las empresas de alojamiento turístico, pueden o no influir en la competitividad de estas.

##### **1.2.4.2. Objetivos secundarios.**

Como objetivos secundarios o específicos, que, siendo un desagregado de los objetivos generales y principales ya enumerados, los complementan y ayudan a precisar acciones encaminadas a alcanzarlos, se han propuesto los siguientes:

- Objetivo descriptivo: Analizar la relación existente entre MKT y RM mediante un análisis comparativo entre ambas disciplinas.
- Objetivo teórico-conceptual: Formular, de forma clarificadora y global, un nuevo concepto académico: “Revenue Marketing”.

- **Objetivo descriptivo:** Analizar la práctica operativa empresarial de los diferentes tipos de empresas de alojamiento turístico en cuanto a Marketing y Revenue Management.
- **Objetivo descriptivo:** Identificar las prácticas y estrategias de la relación entre MKT y RM, llevadas a cabo por las empresas de alojamiento turístico, que contribuyen a la mejora de la competitividad de estas.
- **Objetivo empírico-relacional:** Determinar si existe relación entre la variable dependiente “éxito empresarial” y la variable independiente “grado de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing”, analizando este aspecto, tanto de forma general como según los tipos de empresa de alojamiento turístico, clasificados conforme a su tamaño, como veremos en la parte empírica de esta investigación.
- **Objetivo prospectivo:** Elaborar, con base al diagnóstico de la realidad observada, una guía o decálogo de buenas prácticas consistentes en la implementación de técnicas de “Revenue Marketing” en las relaciones de coordinación entre Revenue Management y Marketing en las empresas de alojamiento turístico, que contribuyan a la mejora de la competitividad de estas.

Dichos objetivos entendemos que son específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo, ya que se pueden lograr dentro del periodo prudencial previsto para la investigación.

### **1.3 Metodología**

El propósito de toda tesis doctoral, como trabajo original de investigación científica, es, principalmente, su contribución al avance de la ciencia, aportando conclusiones científicas relevantes. Dichas conclusiones, deben derivarse del método científico. El método científico permite obtener un conjunto ordenado de conocimientos acerca de la realidad observable, es decir, hacer ciencia. En este sentido Wartofsky (1976) afirma que la ciencia es un cuerpo sistemático y organizado en cuanto a su estructura, y a la vez posee más funciones, formas de actividad y procedimientos propios según dichas funciones. Selltiz et al. (1965) añaden que el objetivo de toda investigación es encontrar respuestas, objetivas y reales, a determinados interrogantes mediante la ampliación de procedimientos científicos desarrollados para incrementar el grado de certeza de que la información recopilada es de interés para la resolución de los interrogantes planteados. Pero la investigación científica va más allá de la mera resolución de interrogantes, ya que, según Tamayo (2004), partiendo de la realidad (o con escaso conocimiento de esta), la investiga, analiza, formula hipótesis y fundamenta nuevas teorías. Añade dicho autor, que el conocimiento de la realidad supone una mayor garantía en el proceso investigativo y es conveniente que se haga uso de un diseño previo de investigación para que el proceso investigador no resulte infructuoso.

Conforme a lo expuesto, la investigación científica es, en sí misma, por su naturaleza, una actividad compleja o conjunto de actividades sucesivas interrelacionadas, que pretenden conceptualizar la realidad lo más exactamente posible. Este proceso de investigación se ha llevado a cabo en tres fases generales:

1. Primera fase, de investigación secundaria, consistente en la obtención de documentación con el fin de conocer el “estado del arte”. Se trata de una fase de

investigación secundaria, no se trabaja directamente con la realidad investigada, sino de forma indirecta, acudiendo a las fuentes examinadas.

2. Segunda fase, de investigación primaria, mediante la observación directa de los hechos que conforman la realidad, a partir de los cuales se obtendrán los datos oportunos a los fines del proyecto, facilitando el diseño de investigación a través del tratamiento de los mismos. En esta fase, se lleva a cabo la investigación a través de dos vías, la investigación cualitativa y la cuantitativa.
3. Tercera fase, la fase de análisis de los resultados recogidos en la investigación, sistematizándolos para su redacción y posterior exposición de los mismos.

La investigación como proceso creativo, viene cargado de dificultades imprevistas, obstáculos de todo tipo, además de prejuicios invisibles. La única forma de abordar el problema de forma objetiva es el método científico, y ser rigurosos para evitar la falta de objetividad.

Centrándonos en el método científico, Sabino (1996) lo concibe como el modelo de trabajo que guía la investigación, así como todo procedimiento empleado para la obtención de conocimientos científicos. Para dicho autor, se amplía el concepto de método científico, como metodología, abarcando la justificación de su lógica interior, es decir, el análisis de los procedimientos utilizados, sus fortalezas, debilidades y características. De modo que, cuando Sabino (1996) indica que el método se vincula de forma directa con la lógica interior del desarrollo del descubrimiento científico, significa que éste debe guiar la elección de las técnicas de investigación, además de determinar los criterios de verificación y comprobación de la hipótesis. Lo cierto es que no existe un único método de investigación. No investiga del mismo modo un antropólogo, un químico o un economista. Además, los procedimientos de la ciencia van progresando y cambiando, no sólo porque los problemas son distintos sino porque los instrumentos evolucionan.

En esta introducción haremos una breve síntesis de las fases del método científico que han inspirado nuestra investigación. En concreto, se han tenido en cuenta, a modo orientativo, las fases del método científico propuestas por Kerlinger & Lee (2002):

1. Planteamiento del problema, obstáculo o idea.
2. Formulación de la hipótesis.
3. Razonamiento y deducción. Deducir consecuencias de la hipótesis planteada.
4. Observación, prueba y experimento.
5. Resultados. Generalización y formulación de leyes y teorías.

Dichas fases han guiado el curso de la presente tesis doctoral, para poder investigar con el máximo rigor y formalidad científicos tal como aconsejan Kerlinger & Lee (2002), entre otros autores.

A continuación, en el punto 1.3.3 se expondrán aquellos métodos que han orientado y dirigido el desarrollo general de la tesis, aunque posteriormente se explicarán con mayor precisión y detenimiento, en el apartado de metodología incluido en la Segunda parte, capítulo 7, del presente trabajo, dedicado al “Estudio empírico” de la cuestión.

### **1.3.1. Necesidades de información.**

Como paso previo, se ha considerado fundamental, el determinar las necesidades de información.

Si bien, existen numerosos estudios que analizan y exponen de forma separada, los conceptos de RM y de MKT, no hay ningún estudio que examine y compare de forma académica y operativa su relación, salvo el breve estudio ya indicado de Iturmendi et al. (2019) donde se hace una primera aproximación de dicha relación. Creemos pues, que es necesario hacer un análisis conceptual y comparativo de los mismos, y sentar las bases para la determinación de un nuevo y riguroso concepto mixto de ambas disciplinas.

Por otro lado, hemos de afirmar que tampoco existe conocimiento previo que analice el posible impacto de la relación y coordinación de las áreas de RM y de MKT en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

Dicho lo cual, y al objeto de solventar estas necesidades de información, se ha recurrido al estudio y análisis de fuentes secundarias, consistentes en documentación y bibliografía relacionada con la cuestión, así como a fuentes primarias, a través de los cuestionarios a profesionales del sector turístico y responsables de las áreas de RM y de MKT, entrevistas en profundidad a expertos del ramo y cuestionarios Delphi a profesionales y académicos. En este sentido, se ha llevado a cabo el correspondiente estudio empírico de la cuestión, a través de metodología cuantitativa y cualitativa, como más adelante se verá reflejado.

### **1.3.2. Estrategia metodológica.**

La estrategia metodológica utilizada en la presente investigación se ha centrado en el uso de la llamada triangulación o empleo de distintas técnicas o procedimientos a la vez, respecto al mismo objeto. Técnica, ya formulada por Ramón y Cajal (1944, p.99) que al respecto indica “a ser posible, aplicaremos varios métodos al mismo tema, y corregiremos las deficiencias de los unos con las relaciones de los otros”.

Respecto a la triangulación, es pertinente hacer especial mención a lo que al respecto señala Rodríguez (2005), al explicar que, en la literatura de medios de investigación social, tradicionalmente se aboga por el uso de técnicas de triangulación, también conocidas como de validación convergente de los resultados alcanzados durante el trabajo de campo. El fundamento de la triangulación, en el que coincidimos, estriba en la robustez de la hipótesis cuando resiste a la confrontación de distintas metodologías, mostrando con ello, un mayor grado de certidumbre que si se valida únicamente a través de una sola metodología (Smith 1975).

La utilización de un único método de investigación con toda probabilidad dará lugar a sesgos metodológicos, en los datos o en los investigadores (Oppermann 2000) y los resultados así obtenidos inspirarán desconfianza, a no ser que sean objeto de triangulación con otros métodos en una interpretación plausible (Paul, 1996).

El examen de sistemas de organización complicados necesita, por tanto, variedad en los métodos de recolección de datos con el fin de mostrar la complejidad que están tratando de reflejar. Lo que se pretende en la triangulación es mitigar los problemas de sesgo, permitiendo optimizar la validez de los resultados obtenidos

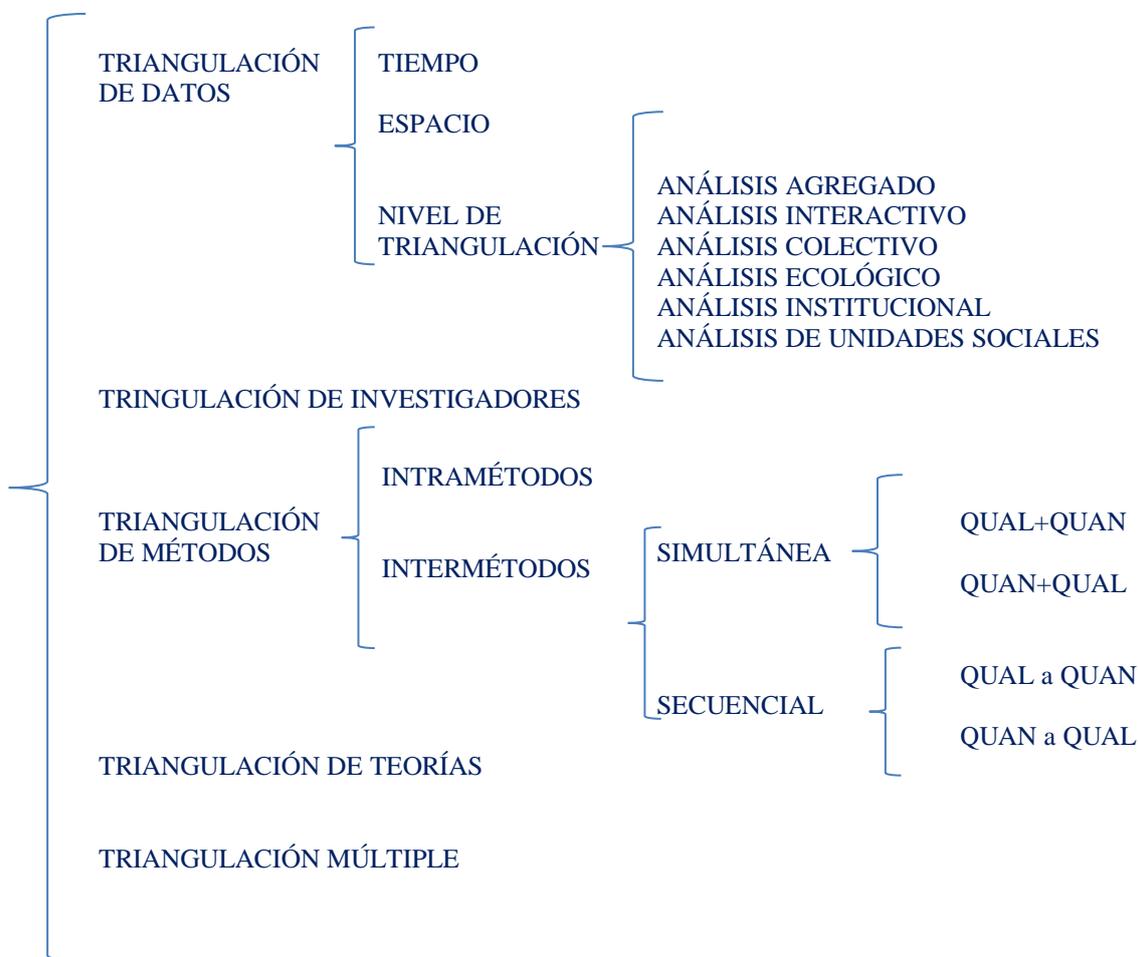
(Blaikie, 1991). Desde este enfoque, las escalas de medida como la escala de Likert, son la primera expresión de esta triangulación, siendo preferibles a los indicadores simples, al igual que es más adecuado emplear varias perspectivas metodológicas a una sola, al ofrecer un grado mayor de fiabilidad de los resultados finales obtenidos.

Asimismo, el prefijo "tri" de triangulación no se refiere de forma literal a que se deban emplear tres tipos de medida (Oppermann, 2000), sino, más bien, a la pluralidad de instrumentos y perspectivas de investigación. Campbell & Fiske (1959) fueron los primeros en servirse de un método de validación concurrente de datos distintos pero complementarios. Conforme a Campbell & Fiske (1959), los enfoques plurimetodológicos muestran que la validación convergente, donde las medidas de un mismo concepto se obtienen con distintos métodos, correlacionan mejor que la validación discriminante, donde las medidas de diferentes conceptos se efectúan con un solo método. Estamos pues, de acuerdo con Campbell & Fiske (1959), al decantarse como estrategia investigadora, por un "operacionalismo múltiple". Webb et al. (1966) son los pioneros en utilizar e introducir el término triangulación en la investigación social, para explicar cómo el uso de diferentes perspectivas en una investigación ofrece respuestas e información más ajustada a la realidad que se desea conocer.

Destacan, según Denzin (1970) y Rodríguez (2005), varios tipos de triangulación, como son: la triangulación teórica, que emplea perspectivas teóricas distintas al analizar los datos; la triangulación de datos, que pretende reunir informaciones mediante diversas estrategias muestrales; la triangulación de investigadores, donde se presenta más de un observador independiente en el estudio; la triangulación de métodos, que como su nombre indica, utiliza diferentes metodologías; y la triangulación múltiple. En la elección de la tipología más adecuada de triangulación en cada investigación, consideramos que es necesaria una reflexión previa que facilite la elección óptima de la misma, guiada por la consecución exitosa de los objetivos marcados en el proyecto para poder resolver las hipótesis planteadas en la investigación.

En este sentido, en la Figura 2, que se presenta a continuación, es posible observar, de un modo muy simple y visual, los distintos tipos de triangulación, a la luz de lo expresado por Denzin (1970) y Rodríguez (2005).

Figura 2. Tipos de triangulación



**Fuente: Denzin (1970) y Rodríguez (2005)**

La triangulación empleada en nuestro caso es la de métodos, que es la modalidad de validación utilizada más frecuentemente. De acuerdo con Paul (1996), la triangulación entre métodos mejora el diagnóstico organizativo condensando los resultados obtenidos a través de múltiples métodos científicos en una interpretación válida y coherente. Existen dentro de la triangulación de métodos, dos subgrupos de triangulación: la triangulación intramétodos y la triangulación intermétodos. En la primera, se emplean múltiples variedades de un mismo método para recopilar e interpretar datos, a fin de verificar la consistencia interna y la fiabilidad, como hace, por ejemplo, el Test-retest. La triangulación intermétodos, que es la que vamos a emplear en el presente trabajo, mide el grado de validez externa de los datos, para comprobar que los resultados que se obtienen no responden a la utilización de un método en particular, por lo que analiza un mismo fenómeno a través de métodos cualitativos y cuantitativos.

### **1.3.3. Participantes.**

Respecto a los participantes en esta investigación, queremos referirnos tanto al investigador y su actitud frente al trabajo de investigación, como a los sujetos colaboradores, además de a la población y a la muestra.

En cuanto al investigador, conforme predica Sierra (2007) se requiere del mismo, unas aptitudes básicas, una formación adecuada y ciertas cualidades y medios. En lo relativo a las aptitudes básicas, destaca la vocación investigadora y la firme voluntad y perseverancia. Entre las cualidades que debe reunir el mismo, destacar el sentido común, la agudeza inventiva, el escepticismo y la exactitud, entre otras. En todo caso, ha de tomar una actitud guiada y orientada por la pasión constante por perseguir y hallar la verdad, que implica un esfuerzo de objetividad de las propias investigaciones e hipótesis, desde la humildad y el rigor.

Como participantes se encuentran también los sujetos consultados en las entrevistas en profundidad y demás colaboradores de la investigación. En unos casos, profesores universitarios expertos en las áreas de RM y MKT. En otros, profesionales expertos, directivos y responsables de dichas áreas en empresas de alojamiento turístico.

En el desarrollo y aplicación del método Delphi a ciertos aspectos del presente estudio, como se analizará más adelante en la parte empírica del mismo, la elección del panel de expertos se ha materializado en la subdivisión en dos grupos de expertos del sector de alojamientos turísticos, los académicos y los profesionales.

El universo o población sometido a estudio empírico mediante el presente proyecto viene representado por 28.836 empresas de alojamiento turístico existentes en todo el territorio nacional, del que se ha obtenido una muestra representativa inicial de unas 380 empresas, conforme permiten las técnicas de análisis inferencial de datos. En el capítulo 7 epígrafe 1.7 se analizará en profundidad, cómo se ha calculado la muestra representativa de la población objeto de estudio.

### **1.3.4. Diseño y procedimiento.**

Conforme afirma Alvira (1986), el diseño de investigación viene a ser el plan global, coherente y adecuado de investigación, incluyendo, tanto, hipótesis, metodología, técnicas de recolección de datos, como los análisis previstos y los objetivos marcados. Por tanto, el diseño de investigación intenta obtener de forma clara y precisa, respuestas a las cuestiones planteadas en la misma. En este sentido, coincidimos con Alvira (1986) en que sólo conociendo los objetivos específicos de la investigación se puede confeccionar un diseño adecuado.

De este modo, considerando los objetivos señalados en el punto 1.2.4 del presente capítulo, se ha diseñado la investigación conforme a los mismos, siguiendo orientativamente las fases del método científico propuestas por Kerlinger & Lee (2002):

1. Planteamiento del problema, obstáculo o idea.
2. Formulación de la hipótesis.
3. Razonamiento y deducción. Deducir consecuencias de la hipótesis planteada.
4. Observación, prueba y experimento.
5. Resultados. Generalización y formulación de leyes y teorías.

A la hora de acometer operativamente el diseño de la presente investigación, siguiendo a Sierra (2007), se han abordado dos aspectos esenciales del mismo, como son la organización de las unidades que participan en la prueba que supone la investigación, y el plan que guiará el desarrollo de la verificación de las hipótesis.

En cuanto al primer paso del diseño, hemos expresado y traducido las hipótesis en términos y relaciones operativos y concretos, de forma que se refieran a fenómenos que podamos observar de forma directa e inmediata, con previsión de aquellos factores que puedan influir en su validez. Esto se ha efectuado: especificando, en base a la hipótesis, las unidades de observación y las variables a investigar junto a sus relaciones, haciéndolas operativas y concretas, evitando generalidades; identificando y determinando otras variables, externas o internas que, si bien no son objeto de investigación, pueden afectar a la misma por lo que han de ser controladas para asegurar su no influencia.

Respecto al segundo aspecto, relativo al plan que ha guiado el desarrollo de la prueba, hemos previsto los datos sobre las variables a observar, dónde y cómo obtener dichos datos y cómo tratarlos. En este sentido, los pasos que hemos seguido han sido los siguientes:

1. Aplicación del método cualitativo de prueba, mediante entrevistas en profundidad y método Delphi.
2. Aplicación del método cuantitativo de análisis inferencial de datos, del modo siguiente:
  - a) Se ha delimitado temporal y geográficamente, la población o grupo investigado y, asimismo, las unidades que comprenden dicha población.
  - b) Se ha tomado una muestra representativa de dicha población.
  - c) Se han seleccionado los cuestionarios o encuestas realizados a las empresas de alojamiento turístico, a través de sus gerentes, directivos y operadores de RM o de MKT como técnicas de observación y recogida de datos adecuadas, conforme a los objetivos planteados.
  - d) Se han diseñado las tablas a elaborar con los datos derivados de los cuestionarios y los tipos de análisis aplicables en ellas.
  - e) Se han tratado los datos mediante el paquete estadístico SPSS.
  - f) Se han analizado las conclusiones alcanzadas mediante dicho tratamiento estadístico de datos.

El diseño de investigación que hemos efectuado nos ha permitido obtener, con objetividad, las conclusiones que más adelante concretaremos.

#### **1.4 Distribución de contenido**

Como consecuencia de la elección de los objetivos y metodología a utilizar, la presente investigación se ha estructurado en una Introducción y tres partes fundamentales: Marco Teórico, Estudio empírico y Conclusiones. Estas partes, a su vez se han subdividido en capítulos, cuyo contenido exponemos a continuación:

## Capítulo 1. Introducción

En este capítulo se abordan aspectos genéricos y, al mismo tiempo, fundamentales para el desarrollo de toda investigación. Comenzaremos con el enunciado, la naturaleza y el tipo de investigación, la delimitación del tema y su justificación, el contexto general del objeto de estudio, y los objetivos del proyecto. A continuación, en el apartado de metodología, definimos las necesidades de información, la estrategia metodológica, los participantes y el diseño y procedimiento de investigación. Al final del capítulo se explica la distribución de contenidos del trabajo, cuestión que ahora mismo estamos abordando.

### Primera Parte: Marco teórico

Al comienzo de esta sección se expone el objetivo perseguido, consistente, en la delimitación de un marco teórico suficiente que posteriormente nos sirva para sustentar la posterior investigación empírica. Se pretende con ello, establecer las bases para poder abordar un estudio comparativo entre las disciplinas a comparar: Revenue Management y Marketing. De acuerdo con dicho objetivo se ha desarrollado el contenido de la primera parte de la Tesis en tres capítulos, a saber:

Capítulo 2: Técnicas de optimización de precios y valor en la industria hotelera. Una revisión literaria.

Se introduce con los conceptos, requisitos y particularidades del Revenue Management, seguido de: los factores que incide en la optimización de precios, la segmentación, la optimización de precios en los hoteles (integración del RM y del MKT), el Revenue Marketing y las pautas para la optimización de precios en momentos de crisis. En este capítulo se efectúa una revisión bibliográfica del estado del arte.

### Capítulo 3: Relación entre Revenue Management y Marketing

Dedicado al análisis de las similitudes y diferencias entre RM y MKT y a la formulación de un nuevo concepto al que denominaremos “Revenue Marketing”. En este capítulo se pretende dar cumplimiento a dos de los objetivos de la presente investigación. En primer lugar, se aborda el estudio comparativo de ambas disciplinas, al objeto de hallar similitudes, diferencias y, por consiguiente, descubrir si existe relación entre ambas. Asimismo, en segundo término, a partir del estudio comparativo entre ambas, se construye un concepto mixto original y novedoso, como nueva técnica orientada a la coordinación efectiva de ambas disciplinas, ya que, como se comprueba en el análisis inferencial de datos, las relaciones de coordinación entre ambas áreas tienen efectos positivos en la competitividad y el éxito de las empresas de alojamiento turístico.

### Capítulo 4: Análisis del Sector

Donde se definen las empresas de alojamiento turístico, su clasificación conforme a un determinado criterio y la importancia cuantitativa y cualitativa de las mismas. La finalidad fundamental, es describir, acotar y establecer el universo que

se va a explorar, como primer peldaño sobre el que descansará el estudio empírico que se va a abordar en el siguiente capítulo.

#### Segunda Parte: Estudio empírico

La segunda Parte de la Tesis, tiene como objetivo, abordar el estudio empírico sobre el impacto de las relaciones de coordinación entre RM y MKT en las empresas de alojamiento turístico. Los contenidos de esta se recogen en un solo capítulo, el número 5, en el que se desarrollan todos los aspectos necesarios para llevar a cabo dicho estudio empírico, estructurados en los siguientes epígrafes: Marco Metodológico, Desarrollo de la Investigación, Análisis de Resultados y Contrastación empírica de la hipótesis.

Finalmente, en la Tercera Parte, formada por un solo capítulo (el número 6) se presentan las “Conclusiones” alcanzadas con el desarrollo de la Tesis teniendo en cuenta los objetivos marcados en el capítulo 1. Asimismo, se exponen, en diferentes epígrafes: cuestiones previas, conclusiones teórico-conceptuales, las de ámbito descriptivo, las empíricas, y las conclusiones genéricas, así como las limitaciones de nuestro estudio empírico y las líneas de investigación que permitan la continuidad del estudio de la relación RM y MKT en el futuro.



# Universitat de les Illes Balears

## **CAPÍTULO 2**

TÉCNICAS DE OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS Y VALOR EN LA  
INDUSTRIA HOTELERA. UNA REVISIÓN LITERARIA

---



**CAPÍTULO 2. TÉCNICAS DE OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS Y  
VALOR EN LA INDUSTRIA HOTELERA. UNA REVISIÓN LITERARIA**

2.1 EL REVENUE MANAGEMENT : CONCEPTO, REQUISITOS Y  
PARTICULARIDADES

2.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS

2.3 LA OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS EN LOS HOTELES :  
INTEGRACIÓN DEL RM Y DEL MKT



## **Primera parte: Marco Teórico**

### **Capítulo 2. Técnicas de optimización de precios y valor en la industria hotelera. Una revisión literaria.**

#### **2.1 El Revenue Management: concepto, requisitos y particularidades**

Las TIC<sup>1</sup> han revolucionado el sector turístico, convirtiéndose en unas herramientas imprescindibles en el proceso empresarial de aquellas compañías que pretenden ser competitivas en un mercado turístico cada vez más globalizado (Manero et al., 2013). La utilización masiva de las TIC's en el sector hotelero, tal y como indican Vives et al. (2018), ha permitido adoptar un enfoque más orientado al cliente mediante técnicas de fijación de precios que tratan de optimizar los rendimientos que se obtienen de estos. En este sentido, el RM (Revenue Management), que según varios autores tiene sus antecedentes en el concepto del Yield Management (Hill, 2002; Zeni, 2001; etc.) originado en el año 1978 con el fenómeno de la desregulación del mercado aéreo, ha sido definido ampliamente por la literatura como un técnica de fijación de precios tendente a garantizar la capacidad adecuada en el momento correcto y en el lugar correcto al objeto de maximizar ingresos (Ivanov, 2014; Ivanov & Zhechev, 2012; Legohérel et al., 2013; Smith et al., 1992)

Kimes (2004) determina con claridad y acierto algunas de las variables fundamentales del RM, las cuales tratan de dar respuesta a determinadas preguntas como qué producto se quiere comercializar y a quién se va a vender, en qué momento, por cuánto importe y dónde se debe vender. Por tanto, tal y como se indica en el trabajo de Kimes (1998), el RM debe ser una estrategia de fijación de precios dinámica que se efectúa conforme a unas previsiones de demanda, teniendo en cuenta la sensibilidad al precio de ciertos segmentos de cliente. Además, para Ballesteros et al. (2008), el RM se basa en el estudio de la información que lleva a un conocimiento amplio del mercado y del producto comercializado, con la finalidad de obtener una correcta estimación de la demanda, así como una adecuada segmentación de tarifas, con el fin último de lograr una optimización de ingresos.

En la parte empírica de la presente tesis pretendemos analizar si la coordinación operativa entre las áreas de RM y de MKT impacta en el éxito de la empresa. Ambas áreas, RM y MKT, guardan una estrecha relación, entre otros aspectos, en su relación respecto a la demanda entendida como la cantidad de bienes y/o servicios que los posibles clientes se muestran interesados en obtener al objeto de cubrir sus necesidades o deseos a cambio de un precio cierto y en un lugar concreto (Rivera, 2015). De forma que, a grandes rasgos, el MKT atrae la demanda, mientras que el RM la gestiona, por lo que para lograr la optimización de rentabilidad empresarial a la vez que la satisfacción del cliente, entendemos que es necesario que RM y MKT se coordinen. En caso contrario, podría darse el caso de que el área de MKT atraiga demanda en periodos donde conforme a los datos de que dispone el RM, que gestiona la demanda, no sea necesario atraer demanda, o viceversa. Consideramos que el éxito empresarial que nace de la implementación de estrategias RM y MKT al unísono (creándose así un nuevo concepto, "Revenue Marketing", el cual será abordado en un posterior apartado de la presente tesis doctoral), deberá tener en cuenta

---

<sup>1</sup> Tecnologías de la Información y Comunicación.

las leyes de la oferta y la demanda que se producen en el mercado como lugar físico o virtual donde concurren vendedores y compradores con la finalidad de llevar a cabo una transacción (Muñiz 2014). De forma que la ley de la oferta y la demanda, como principio en el que se sustenta toda economía de mercado, pone en relación la demanda de un producto con la oferta del mismo, donde el punto de equilibrio se alcanza cuando los demandantes desean comprar las mismas unidades ofertadas en el mercado al precio establecido por los oferentes. Cuando RM y MKT comparten la información útil en la gestión de sus funciones, es cuándo es posible averiguar con mayor precisión ese punto de equilibrio, intentando ofrecer a cada cliente el servicio o producto adecuado, en el momento adecuado, y al precio que cada cliente está dispuesto a pagar por el mismo.

Para lograr el objetivo de maximización de ingresos, el RM aporta todo un conjunto de técnicas cuya aplicabilidad depende del horizonte temporal que previamente se haya establecido. Así, tal y como indican Vives et al. (2018), la aplicabilidad de los horizontes temporales del RM en los establecimientos hoteleros se diferencian entre factores aplicables a corto plazo, y a medio y largo plazo. Los factores principales que inciden en el corto plazo son la posibilidad de realizar la reserva anticipada, la capacidad de gestión de variaciones de precios a lo largo del horizonte de la reserva y la posibilidad de segmentación de la demanda en grupos homogéneos con diferentes elasticidades de precios (Ivanov, 2014, Ivanov & Zhevhev, 2012; Legohérel et al., 2013). Por su parte, a medio y largo plazo, dependerá de factores como los aspectos físicos, estratégicos o el conocimiento del comportamiento de la demanda (en base a los históricos, y a la estimación de la demanda, o forecast, entre otros).

- Todo ello nos conduce a preguntarnos si el RM puede aplicarse a cualquier tipo de empresa, por igual, o si es imprescindible para su aplicación que entren en juego unos requisitos concretos. En este sentido, tal como señala Chávez (2005) para conseguir que el RM despliegue su máximo potencial es preciso que las empresas reúnan los siguientes requisitos especiales: capacidad fija, demanda segmentada, inventario perecedero, posibilidad de venta anticipada, fluctuación de la demanda, costes marginales (variables) de venta bajos, costes marginales de producción (fijos) altos y demanda previsible. Aun así, entendemos que el RM puede aplicarse a empresas que no reúnan exactamente dichas características, si bien sus técnicas no serán tan efectivas ni fructíferas. En referencia a la capacidad, como elemento esencial en el RM, su noción está vinculada a la capacidad de generar utilidades y riqueza, por lo que, tal y como se indica en Huefner (2011), ésta debería tener los siguientes componentes:

- Físico, como son las instalaciones, que están presentes 24 horas y durante 7 días a la semana, pero no pueden ser explotadas de forma continua y constante por cuestiones obvias, y que tampoco pueden acomodarse a la demanda en un corto plazo.

- Humano, es decir, los recursos humanos precisos para hacer operativa la infraestructura tangible. La capacidad de personal es facultativa y libre, aunque está sujeta a permitir la eficiencia operativa de la compañía. Consideramos pues, que además de ser discrecional, se correlaciona estrechamente con la calidad del servicio ofrecido, pudiendo además ser, generalmente adaptable a corto plazo, si se dan ciertas circunstancias, repuntes de demanda o a la inversa.

- Procesos desarrollados que afectan a cómo se utilizan y aprovechan las infraestructuras físicas y el personal que las maneja para obtener un output.

- Compras o Cadena de suministros. Se trata de un factor externo a la empresa, cuyo objetivo es asegurar el aprovisionamiento, de forma viable y confiable de las mercaderías y productos precisos para la consecución de los outputs de la empresa.

La capacidad fija, como requisito de la aplicabilidad del RM, se concreta en la imposibilidad de adaptar la capacidad de la empresa a un cambio de la demanda porque se dispone de un número limitado de unidades para un determinado servicio. Chávez (2005) matiza esta apreciación al señalar que la capacidad es “relativamente” invariable a corto plazo, pero variable a largo plazo mediante una inversión económica más o menos importante. Al hilo de esta cuestión, y tal como apunta Chávez (2005), las empresas del sector servicios, si desean ser competitivas, deben vigilar y prestar una atención constante respecto de la gestión, gobierno y análisis de su capacidad y demanda, de ahí que abogamos por la utilización de estrategias de “Revenue Marketing”. Así pues, hay que evitar dos situaciones igualmente perniciosas: que una parte de la capacidad disponible no se consuma y que, por tanto, esté infrautilizada; o que exista una imposibilidad de satisfacer la demanda, con la consiguiente pérdida de clientela actual y eventualmente futura. En este sentido, para equilibrar la demanda y la capacidad disponible, Chávez (2005) propone la utilización de dos tipos de estrategias que actúan sobre la demanda del servicio:

- las estrategias activas como son la gestión de precios, segmentación de la demanda, incorporación de servicios complementarios y sistemas de reserva que permitan hacer previsiones futuras de demanda;
- las estrategias reactivas o sobre la capacidad como son, por ejemplo: la gestión de colas; el incremento en la participación del cliente; la compartición de la demanda cuando se requiera, planteando en algunos casos usos alternativos a su estructura fija (Lovecok, 1984) a través de acuerdos de cooperación con otras empresas respecto a la gestión de determinadas tareas o prestaciones; la utilización de empleados polivalentes o a tiempo parcial; la planificación de turnos de trabajo; y el Yield Management, entre otras.

De entre todas las estrategias propuestas por Chávez (2005) para equilibrar demanda y capacidad disponible, consideramos que la segmentación de la demanda (que trataremos con más profundidad más adelante) es una de las más útiles por cuanto permite también la optimización de rentabilidades, al aplicar precios distintos a diferentes segmentos de clientes que han de ser previamente identificados de forma adecuada. Asimismo, y respecto a las estrategias para equilibrar demanda y capacidad que propone Chávez (2005), nosotros añadiríamos la estrategia “Revenue Marketing” de coordinar las acciones de RM y de MKT, para obtener los objetivos comunes de optimización del beneficio empresarial y de maximización de la satisfacción del cliente, mediante la implementación de técnicas y procesos que hacen más estrechas las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT.

Consideramos que para que las áreas de RM y MKT puedan llegar a comprender la utilidad de establecer relaciones estrechas de coordinación entre las mismas, es necesario entender de forma bidireccional la naturaleza y razón de ser de cada una de estas disciplinas, y observar cómo ambas disciplinas guardan una estrecha relación desde su génesis hasta la actualidad. El MKT, nace como el RM en Estados Unidos, pero con anterioridad a éste, si bien, sus orígenes temporales no son pacíficos, algunos lo sitúan entre 1906 y 1911, otros señalan que ha existido siempre (Kotler, 2005). El MKT, además, a diferencia del RM, cuenta con un organismo, la AMA

(American Marketing Association), que vela por su difusión e investigación, y se trata de una disciplina que está en continua evolución. Hacer entender a un responsable de MKT lo que es el RM, es mucho más sencillo que hacer que un responsable de RM intente definir el MKT, ya que el MKT es un concepto en continua evolución que, a grandes rasgos y tomando como referencia lo que apunta la AMA (2013) “es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”. De forma que si el RM entiende que el MKT interviene y tiene un papel protagonista en el proceso de intercambio de valor entre el consumidor y la empresa, no solo en la atracción de la demanda sino en la comprensión de las necesidades y deseos del cliente, es inevitable concluir, según entendemos, que la información que posee el responsable de MKT puede ser de enorme utilidad para el RM, y viceversa. El MKT, como ciencia del intercambio para la satisfacción de necesidades conjuntas más ventajosas para el cliente y resto de stakeholders (Talaya, 2008), confluye con el RM, entre otros elementos, en su participación en la acción de intercambio de valor y en la búsqueda de satisfacción de necesidades conjuntas más beneficiosas tanto para el consumidor como para la empresa.

## **2.2 Factores que inciden en la optimización de precios**

Como hemos indicado previamente, el objetivo de la presente tesis trata de demostrar que aquellas empresas que coordinan RM y MKT son más exitosas. En este sentido, consideramos que como uno de los elementos destacables que ayudan en la operativa del MKT y del RM a garantizar de alguna forma su éxito, cabe señalar la reputación de la marca como factor distintivo del producto y como estrategia de diferenciación que puede servir de apoyo para evitar supuestos en que entran en juego las guerras de precios. Consideramos que la reputación de la marca está intrínsecamente ligada a la percepción del cliente acerca de la calidad del producto o servicio, así como a la relación calidad precio del producto. Cuando se habla de percepciones, como factor subjetivo, entran en juego varios elementos, que tanto el RM como el MKT deben utilizar a su favor, entre los cuales destaca la comunicación. La comunicación, tal como compartimos con Soriano (1991) consiste en aquellas actividades realizadas por las empresas para dar visibilidad a sus productos o servicios, junto a sus cualidades y ventajas competitivas, con el fin de lograr que se lleve a cabo el acto de compra por parte del consumidor. En este sentido, la comunicación o promoción, juega un papel relevante tanto en RM como en MKT, por tanto, es necesario que ambos departamentos se involucren en su óptima consecución. Esto es así, si tenemos en cuenta, por ejemplo, que es posible tener las mejores ventajas, el mejor producto, el mejor precio, etc., pero si no se le da visibilidad, no llega al cliente y, por tanto, devienen infructuosos los esfuerzos de la organización.

Partiendo del hecho de que la comunicación o promoción juega un importante papel en RM y MKT para dar a conocer el producto diferenciado (la marca) y sus acciones, es imprescindible que se utilicen las herramientas adecuadas para procurar el éxito empresarial desde esa esfera. En este sentido, teniendo en cuenta que la utilización de un ecosistema digital aumenta las posibilidades de tomar contacto con el cliente, cada vez más internauta, es necesario el empleo de herramientas de MKT digital para llegar al consumidor de forma más rápida, directa, eficaz y eficiente.

Existen infinidad de herramientas de MKT digital que poder desplegar para dar visibilidad al producto o servicio, junto a sus ofertas o promociones. Vera (2011) las clasifica en tres grupos: Marketing de buscadores (SEM) (SEO); Optimización de Medios Sociales o Social Media Marketing (SMO); y Social Móvil o Mobile Marketing Association (AMMA). A los que nosotros añadiríamos el Emailing o mailing, es decir, la emisión de correos en una base de datos de clientes para fomentar una conversión concreta. Consideramos que para que el emailing sea eficaz y eficiente como herramienta de MKT y de RM, es necesaria una adecuada segmentación (concepto en el que ahondaremos con mayor profundidad más adelante) previa de la base de datos, para poder enviar a cada segmento la información adecuada a su perfil, con lo cual lograr la optimización de la rentabilidad empresarial y la satisfacción del consumidor.

Asimismo, y a la vista de que ambas disciplinas deben comprender de forma recíproca su razón de ser y funcionamiento para hacer exitosa a la empresa, hemos de tener en cuenta que tanto para el MKT como para el RM se comparten algunos principios que sirven de guía en su operativa, tales como la satisfacción del cliente y sus necesidades mediante el conocimiento del mercado, la implementación de la filosofía de “Revenue Marketing” a toda la organización, y la búsqueda del éxito organizacional a corto, medio y largo plazo. La necesidad, común a ambas disciplinas, nace del sentimiento de carencia de algo, que depende de la resistencia de cada individuo y de sus perspectivas de satisfacción de esta. En cualquier caso, consideramos que no hay que perder de vista el hecho de que las necesidades son el pilar sobre el que descansa el posicionamiento del producto o servicio y que, por tanto, han de orientar los propósitos últimos de la publicidad y la comunicación de la empresa. Para ello, hay que partir de la premisa inicial consistente en delimitar la utilidad o utilidades que ofrece el producto o servicio, analizando las distintas necesidades que está cubriendo. La amplia comprensión de las necesidades del consumidor se convierte en el pilar, tanto para el equipo de MKT como para el área de RM, de la adecuada elección de la óptima estrategia conjunta a adoptar. Asimismo, y teniendo en cuenta que entre los principios que comparten el MKT y el RM, tal como hemos señalado, se encuentra la implementación de la filosofía de “Revenue Marketing” a toda la organización y búsqueda de éxito organizacional a corto, medio y largo plazo, no podemos perder de vista, que uno de los factores principales que miden dicho éxito organizacional viene representado por los ingresos de la empresa.

Es cierto, tal como afirman Vives et al. (2018), que las variables que determinan los ingresos de los hoteles (especialmente a corto plazo) son el precio, la ocupación y la demanda, aunque consideramos que no son las únicas. El precio es el coste que el consumidor ha de asumir para adquirir aquellos productos ofrecidos por el mercado y que el consumidor desea y cuyos componentes son de muy diversa índole: importe monetario, tiempo invertido, esfuerzos realizados, molestias sufridas, etc. (Graciá & Sánchez, 2010). En este sentido, consideramos que se trata de un elemento o variable del RM que también se da en el MKT, que adquiere una especial importancia, entre otras razones, por su influencia en la demanda, como herramienta de gestión de la misma a corto plazo (permite una acción inmediata sobre el mismo, produciendo efectos directos en cuanto a las ventas e ingresos para la compañía), como elemento de competitividad eficaz, que en ocasiones, se presenta como la única información disponible para el cliente, y como único factor en la empresa que la provee de ingresos. Se trata también de un factor con importantes repercusiones

psicológicas en el consumidor al ir íntimamente ligado a la percepción en el cliente de calidad del producto o servicio. Al respecto, dentro del ámbito del RM, nos encontramos con la controvertida paridad de precios. La paridad de precios consideramos que es entendida como la uniformidad de tarifas para el mismo producto o servicio en todos los canales de distribución online, independientemente de la comisión concreta que tenga cada distribuidor. La obligatoriedad de ofrecer dicha paridad a las OTAS no es una cuestión pacífica, hay opiniones a favor, que señalan que muestra equidad y mejora considerablemente la imagen percibida de la empresa cara al cliente y fomenta la igualdad de trato de los diversos canales sin discriminación. Sin embargo, quienes abogan por la disparidad de tarifas en favor del canal directo (web oficial) del hotel, señalan que supone un ahorro importante en comisiones y gastos de distribución para la empresa, evitando incrementos de coste de distribuidores que se añaden y nada aportan a la cadena de valor que conduce al cliente.

En cuanto a la distribución, como elemento fundamental en la búsqueda del éxito en las estrategias de “Revenue Marketing”, entendemos, junto a Soriano (1991), que es la estructura interna y externa que vincula físicamente a la empresa con sus mercados para hacer posible la acción de compra de sus servicios y productos, y cuya finalidad es poner, de forma eficiente, lo ofrecido al alcance de los consumidores al objeto de dotarles de más y mejores ocasiones de compra. Entendemos que la distribución también es uno de los elementos coincidentes entre RM y MKT, en el sentido de que se hace imprescindible la existencia de unas relaciones que permitan la coordinación eficiente entre ambas disciplinas en cuanto a la elección y manejo de los canales de distribución para optimizarlos de forma que se llegue eficazmente al cliente al que se pretende alcanzar. Para alcanzar al cliente adecuado, creemos que es imprescindible analizar el concepto de satisfacción del cliente en relación al análisis de sus deseos y necesidades.

La satisfacción del cliente guarda una especial vinculación con la percepción individual del consumidor sobre la utilidad del producto o servicio en consonancia con sus previsiones o expectativas. Consideramos que las expectativas representan la diferencia entre los beneficios que esperaba el cliente obtener y los beneficios finalmente alcanzados. Nos parece de gran utilidad a los fines de las estrategias de “Revenue Marketing” la disertación que efectúa Rivera (2015) respecto a la satisfacción del consumidor al distinguir entre:

- 1) los clientes satisfechos, que son leales, siguen comprando y son fans del producto, debido a que sus expectativas se han visto superadas con creces;
- 2) los clientes desertores, que son neutrales, están satisfechos con el servicio o producto recibido, pero no son fieles a la marca, por lo que, con toda probabilidad dejarán de ser clientes;
- 3) los terroristas, son consumidores con experiencias infelices en la compañía que, en consecuencia, muestran opiniones negativas acerca de la misma;
- 4) los cautivos, son clientes que están desencantados con la empresa, pero que no les queda más remedio que permanecer en ella por tratarse de un monopolio u oligopolio;
- 5) y, finalmente, los clientes mercenarios, que son aquellos que se encuentran muy satisfechos, pero que no son leales ya que están dispuestos a cambiar si la oferta alternativa es mejor, sobre todo, en cuanto al precio.

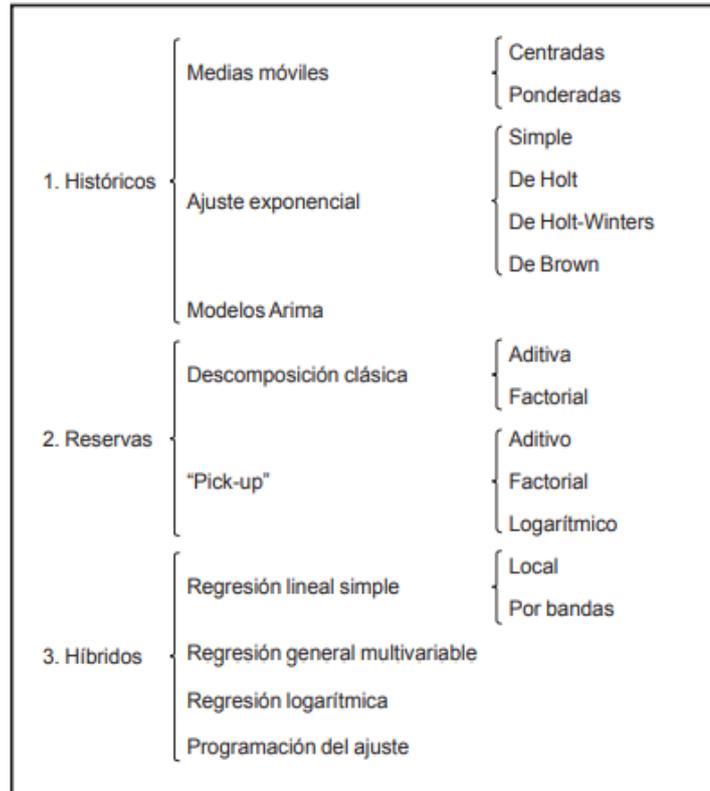
En este sentido, creemos, junto a Schiffman (2005) y otros investigadores, que es preciso que las empresas enfoquen sus esfuerzos en la creación de fans, incrementando la satisfacción de los desertores para convertirlos en leales, evitar, en la medida de lo posible, terroristas y cautivos y reducir, a la máxima expresión, el número de mercenarios. Asimismo, concordamos con Cordero (2003) que la satisfacción del cliente se halla estrechamente ligada a la calidad, por cuanto los estadios superiores de calidad implican una mayor satisfacción, favoreciendo al mismo tiempo que el cliente esté dispuesto a pagar más, con costos inferiores para la empresa. La calidad es una de las dimensiones del producto o servicio que comprende, entre otros atributos valorados, la capacidad del producto de cumplir con su destino o función e incluye aspectos como la durabilidad en el tiempo, la seguridad, la precisión, la simplicidad de uso y el mantenimiento o reparación (Kotler et al. 1999). Consideramos que la calidad es un concepto dinámico, sujeto a cambios en el estilo y hábitos de consumo producidos en el tiempo, siendo un componente subjetivo. Por ello, entendemos que no existe un concepto absoluto y universalmente válido del mismo. Sin embargo, estamos de acuerdo con Rufino (1995) en que existen una serie de criterios de valoración de la calidad, útiles a los fines de medición de la consecución de las estrategias de “Revenue Marketing”, que dicho autor, clasifica en criterios técnicos y criterios comerciales. Los criterios técnicos se refieren a la calidad objetiva que mide los atributos del producto y que son medibles objetivamente. Los criterios comerciales, por el contrario, hacen referencia a la calidad percibida por el consumidor. Coincidimos con Brockhoff & García (1987) en que, desde la perspectiva de la empresa, existen distintos tipos de calidad, la calidad diseñada o concebida, que es entendida como aquella que cumple los fines reales de fabricación o prestación del servicio; la calidad comunicada o prometida, que es la que transmite la empresa hacia el mercado; y la calidad prestada, que es la que finalmente se entrega al cliente. Ahora bien, tal como señalan Brockhoff & García (1987) los tipos de calidad, desde la perspectiva del cliente, son: calidad esperada, aquella que el cliente presume que va a recibir; calidad percibida, la que el cliente valora o considera que tiene el producto; calidad comparada, que se deriva de contrastar la calidad esperada con la percibida por el cliente; y calidad latente, la que el cliente no esperaba hallar en el producto o servicio porque no figuraba en la compra que se convino, pero que, una vez recibida, le aporta una satisfacción superior a la esperada al anticiparse a una necesidad subyacente. La calidad del servicio o producto favorece conjuntamente la consecución de los objetivos de las áreas de RM y de MKT, además de los de la organización en general, ya que, a través de dicha dimensión del servicio o producto, es posible una optimización de la gestión de dichas áreas, además de incrementos en las tarifas y mayor satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, consideramos que la calidad requiere de la inversión de mayores recursos materiales y humanos, que si no se gestiona de una forma óptima y equilibrada puede comprometer los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, según Hung et al. (2010), entre las diferentes herramientas de que dispone el RM, la fijación de precios es la más flexible y fácilmente adaptable al entorno dinámico del sector hotelero. No discrepamos en cuanto a esta afirmación, pero añadimos que dicha fijación de precios debe hacerse en base a una segmentación previa del cliente, considerando que fijación de precios y segmentación deben ir de la mano. En cuanto a la optimización de precios, como determinación del precio óptimo, coincidimos con Elmagharaby & Keskinocak (2003) en que es un proceso complejo en el que se tienen que gestionar diversos elementos como son la disponibilidad de la

oferta, la valoración del producto por parte del cliente y la futura demanda prevista. Respecto a la segmentación que, a nuestro juicio, va ligada al proceso de optimización de precios, existen diferentes y variadas propuestas acerca del modelo o estructura de segmentación que es más adecuado. En relación con la previsión o estimación de la demanda para un determinado periodo de tiempo (forecasting), consideramos que es una herramienta muy valiosa en la optimización de precios comúnmente utilizada en RM, que podría ser de enorme utilidad también en MKT, ya que, a partir de dicha previsión, entre otras cosas, se podrían optimizar los resultados de las campañas de MKT.

El forecasting es un proceso analítico mediante el cual se busca una estimación de la demanda de un producto o servicio utilizando diferentes métodos para acercarse con una mayor precisión a la realidad. Los componentes de un forecast son: visión, datos históricos, datos actuales y datos futuros. Planagumà et al. (2012) consideran, con acierto, que los históricos constituyen una categoría estática que contiene datos del pasado que sirven de ayuda para pronosticar el futuro en cuanto a resultados del establecimiento, comportamiento de la competencia, además de utilidad en la fijación de precios máximos y mínimos. Asimismo, nosotros entendemos que también serviría para pronosticar los hábitos de viaje del cliente, considerando que existen patrones de comportamiento que tienden a repetirse. Según Guadix et al. (2008) la utilidad del forecasting se da por dos razones: constituye un apoyo en la toma de decisiones estructurales (a largo plazo) y supone una mejora en la gestión del corto plazo logrando una mejor planificación del día a día al reflejar la ocupación pasada. A dichas razones, nosotros añadiríamos una más, constituyendo una valiosa herramienta de análisis para la mejora tanto las acciones de RM como las de MKT, y en definitiva de las estrategias de “Revenue Marketing”. Conforme señala Lee (1990) los métodos de previsión de demanda de clientes, generalmente utilizados, se pueden clasificar en tres grandes grupos: históricos, que a su vez se subclasifican en medias móviles, ajuste exponencial y modelos arima; reservas, que, a su vez, se clasifican en descomposición clásica y en “pick up”; e híbridos, que contienen como subgrupos, la regresión lineal simple, la regresión general multivariable, la regresión logarítmica y la programación del ajuste. Todo ello, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Clasificación de los métodos de previsión.



Fuente: Lee (1990)

El proceso de previsión de demanda, a nuestro juicio de enorme utilidad en las estrategias de "Revenue Marketing", tiene en cuenta, según Guadix et al. (2008), con los que coincidimos, las reservas ya realizadas y las reservas que se producirán en días futuros (pick up). El pick up representa cuantitativamente el incremento o disminución de unidades de alojamiento vendidas entre dos fechas determinadas y para un periodo muy concreto, y puede ser registrado tantas veces como se estime necesario. Las ventajas que el pick up aporta son las siguientes: contribuye a determinar el forecasting por el global, por segmentos o por tarifas; permite evitar el error de elevar tarifas a destiempo, de forma excesiva y demasiado rápida en atención a la elasticidad del precio que está dispuesto a pagar el cliente, perdiendo con ello oportunidades de venta; permite evitar el error de bajar precios en periodos de mayor demanda donde hay que aplicar ajustes al alza; ayuda a analizar las reacciones del mercado a determinadas tarifas; y sirve de gran utilidad en la toma de decisiones sobre precios y disponibilidades. Concordamos con Chen & Kachani (2007) en que los hoteles pueden optimizar sus beneficios si logran predecir la ocupación que van a tener conforme a sus datos históricos recogidos en su PMS. En este sentido, consideramos que dichos datos históricos y su interpretación deben estar disponibles tanto para el departamento de RM como para el de MKT, por ser de utilidad a ambos en la optimización de la rentabilidad de la organización además de ofrecer información de los hábitos de comportamiento de compra de los clientes. Como ya hemos apuntado en párrafos anteriores, consideramos que la fijación de precios, donde se tienen en cuenta

elementos como la estimación de la demanda, y la segmentación deben ir de la mano, más aún cuando se pretenden implementar estrategias de “Revenue Marketing” que redundan en beneficio de la empresa y, a la vez del consumidor.

En este sentido, consideramos que a fin de optimizar la estimación de la demanda de forma que sea de utilidad, entre otras cosas, en la fijación de precios, hemos de correlacionar previsión de demanda e implementación de estrategias de Revenue Marketing. Porque, el problema en cuanto a la previsión de demanda, tal y como apuntan Vives et al. (2018), es que la heterogeneidad de la demanda y de sus fluctuaciones estacionales acaba conduciendo a la necesidad de segmentación del cliente. En este sentido la segmentación consiste en el proceso de clasificar a los clientes en conjuntos agrupados conforme a sus patrones de comportamiento, cualidades y preferencias que pueden observarse o inferirse (Talluri & Van Ryzin, 2004), aunque nosotros incluiríamos a ambas. Concordamos con Taliani (2016) en que la segmentación explota la heterogeneidad y diferenciación de los clientes mediante estrategias de identificación del cliente en atención a lo que está dispuesto a pagar y a sus preferencias en el tiempo, permitiendo que las empresas apliquen distintas tarifas, a clientes diferentes y, con ello, maximizar sus beneficios. La segmentación de los clientes es una de las principales herramientas de RM (Vives et al., 2018). En este sentido, la heterogeneidad de la demanda, según Talluri & Van Ryzin (2005), puede medirse a través de la diversidad del producto, la diversidad del cliente y el tiempo en que se ofrece el producto. Es cierto, tal como señala Rivera (2015), que la operativa de la empresa lleva hacia un producto y este producto se materializa como un bien o un servicio. Los bienes, tal como entendemos junto a Rivera (2015), son objetos tangibles, percibidos por los sentidos, puesto que se trata de bienes duraderos o de consumo inmediato. Mientras los servicios son intangibles, no son físicos, y su producción y consumo coinciden en el tiempo al ser simultáneos, por lo que no son susceptibles de almacenamiento, tienen carácter perecedero, requieren de contactos personales y son heterogéneos, por lo que existe dificultad en su estandarización (Sánchez, 2005). Asimismo, coincidimos con Rivera (2015) en que no existe una barrera precisa, indudable y categórica entre los mismos, ya que en los servicios puede darse la posibilidad de que contengan un factor tangible e intangible (así, por ejemplo, en la restauración donde se ofrece un componente tangible, como es la comida, y, por otro lado, como elemento intangible, ofrece el servicio que presta el camarero al consumidor, con su atención, su profesionalidad y su amabilidad). La segmentación, que consideramos que está intrínsecamente ligada a la heterogeneidad de la demanda y por tanto a la diversidad del producto, es, a nuestro juicio, crucial tanto en RM, como en MKT, desempeñando un papel esencial para el éxito empresarial y la maximización de sus beneficios.

### **2.2.1 La segmentación**

La segmentación se basa en el análisis de las cualidades que caracterizan y distinguen a un grupo de clientes respecto de otros. Para que un sistema de RM se muestre efectivo, se debe tener la posibilidad de segmentar el mercado en diferentes tipologías de clientes (Ladany, 1996). Las principales razones que, a nuestro criterio, hacen imprescindible la segmentación en RM, son que permite previsiones más acertadas sobre el comportamiento de la demanda (Chávez, 2005), logra adaptar el producto a las necesidades del cliente (Planagumà et al. 2012), posibilita el desarrollo de estrategias de mercado para cada grupo (Planagumà et al. 2012), y, a nuestro juicio,

optimiza las labores de RM y MKT. Consideramos que existen tantos tipos de segmentación como cada empresa o compañía considere, según su estrategia de comercialización. Cada compañía llevará a cabo la segmentación en distintos grupos, en función de las necesidades o preferencias de sus potenciales clientes (aquellos que considere que le van a producir mayor rentabilidad a corto, medio y largo plazo). Concordamos con Taliani (2016) en que, dado que la segmentación es un elemento estratégico fundamental en la implementación operativa del RM, tras identificar los distintos segmentos, se ha de procurar que dichos segmentos se mantengan separados entre sí, evitando la migración de segmentos de alto precio a segmentos de bajo precio, lo que conllevaría un menoscabo en cuanto a los ingresos y rentabilidad de la compañía. Zhang & Bell (2012) propone una clasificación de las barreras basadas en tres ejes principales: patrones de comportamiento en la compra, características del producto y características del cliente, a lo que nosotros añadiríamos, el entorno del cliente. En cuanto al entorno del cliente, entendemos que consiste en el ecosistema en el que se circunscribe la acción de compra del consumidor, que escapa a su control y que influye, de forma inconsciente, en sus decisiones de compra, siendo este el motivo por el que consideramos que podría ser uno de los ejes a tener en cuenta en las barreras que definen la segmentación del cliente.

Entendemos que la segmentación de los clientes es uno de los elementos coincidentes entre el RM y el MKT. Sin segmentación del cliente, que permita una política diferenciada de tarifas por segmentos (grupos de clientes homogéneos en sus características o comportamientos de compra), no es posible que el RM despliegue su acción en aras a la maximización de ingresos. El MKT tiene en su poder el conocimiento del cliente y la comprensión de su comportamiento de compra según segmentos. Por tanto, entendemos que la segmentación que nace del conocimiento que se tiene del comportamiento del cliente, dominada por el responsable de MKT, es la base para poder desplegar una buena política de precios por parte del responsable del RM. De ahí que pongamos en valor en esta tesis, la importancia de implementar políticas de coordinación dónde ambas áreas compartan la información que permita la optimización de ingresos y, al mismo tiempo, la satisfacción del cliente.

Vives et al. (2018) proponen, a la hora de segmentar el mercado hotelero, dos tipos de segmentación, la interna y la externa. La segmentación interna es controlada y administrada directamente por el departamento de RM mediante la toma de decisiones de precios en atención a las condiciones económicas del mercado, eventos o estacionalidad (Kim et al., 2016). Entre dichos elementos determinantes de la segmentación interna destacan la fecha de la reserva, la tipología de turistas y la estacionalidad. La segmentación externa, por el contrario, gestionable sobre factores a medio y largo plazo, se deriva de otras actividades y características de las operaciones hoteleras que escapan, al control de los agentes de ingresos (tales como las características del hotel, sistemas de comercialización utilizados, canales de distribución, etc.). En definitiva, la propuesta de Vives et al. (2018) parece que solo deja en manos de los gerentes de ingresos (revenue managers) los factores de segmentación interna, dejando fuera de su poder de acción los factores de segmentación externa. Sin embargo, creemos que esta afirmación de Vives et al. (2018) debe incluir algunos matices, en el sentido de que el revenue manager sí que puede controlar, en cierto modo, los sistemas de comercialización utilizados y los canales de distribución. En este sentido, la opinión del revenue manager adquiere mayor peso en la estrategia de comercialización y distribución de la empresa, escogiendo también la tecnología, los sistemas de comercialización a utilizar que puedan ser de mayor utilidad y valor a los fines empresariales, además de los canales

de distribución que quiere mantener o cortar. En cuanto a las características del hotel, hay un menor control por parte del responsable de la gestión de ingresos, ya que dichas características le vienen dadas a priori. Sin embargo, cada vez es más común en el sector hotelero, cara a reformas de sus infraestructuras, escuchar las opiniones de los revenue managers y responsables de marketing en cuanto a qué cambios en infraestructuras generarían mayores ingresos. Asimismo, en ocasiones, las variables para segmentar provienen de otros atributos del producto o de las variables del marketing (Talluri & Van Ryzin, 2005). En este extremo, encontramos, según nuestro criterio, un nexo entre RM y MKT, ya que algunas variables del MKT van a tener que ser tenidas en consideración para que la segmentación que requiere el RM despliegue su acción. Vives et al. (2018) señalan, como ya se ha indicado, que el sistema de reserva o canales de distribución, los intermediarios tradicionales, internet y la diferenciación de los hoteles son los factores clave para realizar la segmentación externa. La diferenciación de los hoteles puede reflejarse a través de una serie de atributos tangibles que pueden observarse a través de una posible correlación con su clasificación en estrellas, y, como complementaria a ésta, la reputación online como forma de valoración de la percepción de los atributos de los hoteles por parte del cliente, ya que afecta a la satisfacción y el comportamiento de estos (Vives et al. 2018). Las opiniones del cliente, que figuran en foros de opinión o en sitios web de reservas online, están vinculadas de forma estrecha con las experiencias y la satisfacción de los clientes en los hoteles. Sparks & Browing (2011) consideran, a nuestro juicio acertadamente, que dichas opiniones online de los consumidores se han convertido en un nuevo tipo de comunicación boca a boca. Ello nos puede ayudar a comprender el comportamiento del consumidor, existiendo una fuerte asociación entre la experiencia y la satisfacción del consumidor. Entendemos que dicha información va a permitir conocer al cliente para segmentarlo y así poder aplicar una estrategia de precios en consonancia con la elasticidad de precios que permita cada segmento según un patrón de comportamiento. Asimismo, también consideramos que, a mejor reputación online del hotel, mayor satisfacción del cliente, y, por tanto, mejor política de precios al alza podrá aplicarse. Por tanto, reinterpretando a Vives et al. (2018), consideramos que existen tres potentes nexos de unión entre RM y MKT, ligados a la vez entre sí, tales como la optimización de precios, la segmentación y la satisfacción del cliente.

Concordamos con Chalupa & Petricek (2020) en que el análisis de los patrones de comportamiento de los clientes es esencial para los responsables del MKT y del RM, debido a que juega un importante papel en la segmentación. Para ello, tal como se apunta en dicho trabajo, coincidimos en que es posible extraer información valiosa mediante técnicas de ingeniería y análisis de datos.

La segmentación el mercado es esencial para poder comprender las necesidades y deseos de los clientes y las actividades de marketing conectadas (Dolnicar, 2002). Dicho esto, en lo que estamos de acuerdo, entendemos, que la utilidad de la segmentación va mucho más allá, al permitir poner en marcha una política tarifaria mucho más adecuada y productiva, además de permitir el logro de un nivel óptimo de satisfacción del cliente. El conocimiento adecuado de los segmentos de clientes y sus características puede utilizarse más adelante en la fijación de precios (Wu et al., 2012), ayudando a los gerentes a planificar mejor sus estrategias de comercialización y de precios. En este sentido, nos parece de gran utilidad la aportación de Wu et al. (2012) para quienes la discriminación de precios, donde el mismo producto puede ser vendido a través de tarifas distintas y con condiciones diametralmente diferentes, puede darse en tres niveles distintos, siendo estos la discriminación de precios total, la discriminación de segmentos y la discriminación indirecta. En la discriminación

precios total, el comercializador se centra en el conocimiento del cliente individual a través de su curva de demanda. En la discriminación de segmentos, el comercializador conoce las características comunes de un grupo de clientes y a través de una estrategia integral evita la migración entre esos segmentos. En la discriminación indirecta, los atributos del producto difieren dentro de los diferentes segmentos de la oferta (Wu et al., 2012). Se trata de una visión muy completa y pragmática de las posibles perspectivas desde las cuales puede efectuarse un proceso de segmentación hotelera muy útil para la gestión coordinada del RM y el MKT. En nuestra opinión, los tres niveles distintos en que puede darse la discriminación de precios propuesta por Wu et al. (2012) son complementarios entre sí, no excluyentes, de forma que, una vez efectuada la discriminación individual, es posible proceder a la discriminación por segmentos y, posteriormente, a la discriminación indirecta por atributos dentro del mismo segmento.

Chalupa & Petricek (2020) se centran en analizar y comprender adecuadamente el comportamiento de reserva de los clientes, enfatizando su análisis en el segmento transitorio sensible al precio. De forma que efectúan un análisis de conglomerados en dos etapas para descubrir los patrones de comportamiento ocultos de reserva online en hoteles de costa. Todo ello, para facilitar la planificación de las actividades de comercialización y la optimización de la gestión de ingresos. Destaca dicho estudio por utilizar datos empíricos sobre el comportamiento de clientes de los hoteles. Al respecto, si existe algún segmento insensible al precio que escape al análisis del estudio de Chalupa & Petricek (2020), nos preguntamos si esa insensibilidad al precio obedece a que dichos segmentos tienen acceso a tarifas estáticas que, por tanto, no son objeto de revenue management y, por consiguiente, no permiten optimizar ingresos, pero sí que facilitan la estrategia de diversificación del hotel para ir haciendo colchón en cuanto a sus ingresos.

Según Gallego & Ryzin (1994), es posible dividir, generalmente, los clientes en dos grandes grupos en base a los motivos de su viaje, el segmento de ocio y el de negocio, donde el segmento de negocio es insensible al precio debido a condiciones y tarifas negociadas a través de RFP (Request of Proposal) durante periodos concretos para grandes empresas, o con restricciones de precios menores (descuento opaco). En cambio, el segmento de ocio es más sensible al precio debido a la percepción de valor al investigar la oferta con más detalle comparando con otras ofertas de la competencia a la vista de que son sus fondos los que han de comprometer para recibir el valor. Respecto a esta diferenciación, Guadix et al. (2010), con quienes coincidimos, consideran que es demasiado general y que se debe aplicar la diferenciación dentro de los grupos e individuos. Lo que lleva a la generación de cuatro segmentos de mercado, como son los grupos de negocios (segmento MICE), los individuos de negocios (empresas), los grupos de ocio (tours y negocios a través de operadores turísticos) y el ocio individual (individuo viajero de transición). Los grupos de negocios disponen de un presupuesto y estructura predefinidos respecto a los servicios contratados ya que consumen una amplia gama de servicios y es altamente insensible a los cambios de tarifas dentro del hotel, ya que las ofertas se negocian individualmente. En los individuos de negocio, las tarifas suelen ser estáticas o semidinámicas. En los grupos de ocio se trata de tarifas B2B negociadas, más bajas que las B2C, que se suelen empaquetar ya que el turoperador combina alojamiento con otros servicios (vuelo, etc.). En cambio, en el ocio individual, se trata de un segmento con tarifas no negociadas sino dinámicas. Consideramos que el segmento dónde es posible utilizar técnicas de optimización de precios, es el segmento de ocio individual, donde las tarifas son 100% dinámicas. Es este segmento, a nuestro entender, el que debería

subdividirse en subsegmentos que permitan discriminar precios conforme a los patrones de comportamiento de cada grupo. Gracias a la labor conjunta, en el análisis de esos subsegmentos, por parte de los responsables de RM y los de MKT, es posible predecir los comportamientos a futuro del cliente, optimizar ingresos y conseguir un mayor grado de satisfacción del cliente.

Para Crawford-Welschs (1990) la segmentación del mercado hotelero ha de hacerse utilizando varios enfoques, tales como la segmentación a priori, la segmentación post hoc, la segmentación flexible y la segmentación por componentes. Creemos que, como principio general en la segmentación, no es una mala solución la que propone Crawford-Welschs (1990), ya que siempre ha de partirse de una segmentación previa, que tras la experiencia se perfeccione y que permita cierta flexibilidad, adaptándose en su devenir, así como la posterior segmentación de componentes. En este sentido, tal como señala dicho autor, el enfoque de la segmentación post hoc se utiliza, a nuestro juicio acertadamente, para el análisis de datos de los clientes y para la optimización de productos y precios. Tal y como señalan Ha & Park (1998) e Ivanov et al. (2011), los datos recopilados han de utilizarse por los hoteleros para descubrir patrones de comportamiento ocultos para ser utilizados como marco para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) además de para otras actividades de comercialización, con la finalidad de obtener mayor satisfacción del cliente y mayor beneficio empresarial. En cuanto a los CRM, hemos de señalar que, si bien surgieron como una herramienta muy potente para la gestión de las relaciones entre la empresa y cliente, en las acciones de MKT y de RM, en la actualidad, la nueva normativa de protección de datos (RGPD) le ha restado algo de protagonismo. Las exigencias del RGPD obligan a depurar las bases de datos de clientes, quienes deben prestar su consentimiento expreso para ser sujeto pasivo de las acciones de MKT y de RM.

Por otro lado, Dursun & Caber (2016) utilizan las características de compra del cliente para crear segmentos de mercado en el análisis del RFP (Request For Proposal), considerando en su muestra (consistente exclusivamente en clientes que pertenecen a su programa de fidelización) la reserva del hotel más reciente, la frecuencia de las transacciones, el monto total de gastos en un periodo concreto. La demografía de los clientes y características geográficas se usan solo para la descripción de los segmentos identificados. Respecto al estudio de Dursun & Caber (2016), creemos que, si bien las características de compra de cliente son un criterio a tener en cuenta a priori, su estudio está sesgado porque sólo analiza el comportamiento de los clientes que forman parte de un programa de fidelización, y no del resto.

Entre otro de los intentos de segmentación del mercado hotelero, en la línea del realizado por Dursun & Caber (2016), se encuentra el de Hadjikabkou et al. (2014), quienes realizan una segmentación en base al método de la distribución por cantidad total de dinero gastado que, en cierto modo, forma parte de las características de la compra.

Sainaghi et al. (2019) segmentan en función de los datos diarios de rendimiento de los hoteles, según la información que proporciona STR (Smith Travel Research), con el fin de comprender el efecto de los segmentos de negocio, ocio y eventos en el rendimiento total del hotel. En este caso, intenta entender el efecto en los rendimientos del hotel de distintos segmentos. Con ello, consideramos, que es posible, al analizar dichos rendimientos por segmento, descubrir errores de estrategia de segmentación o de políticas de precios, que conviene que sean corregidos en el futuro inmediato. Si el análisis es diario, como indica dicho estudio, es posible ir corrigiendo ciertas estrategias a corto y medio plazo. Por ello, es importante, la coordinación entre los que

controlan el análisis de estos datos, los responsables de ingresos (revenue managers) y los responsables de la comercialización (MKT).

Guttentag et al. (2018) a través de un cuestionario online, recogen aspectos demográficos y del comportamiento de los clientes en los viajes (frecuencia y otras características), que se analizan a través de distintos métodos econométricos, se identifican los siguientes segmentos: ahorradores, buscadores de hogares, clientes en colaboración, buscadores de novedades pragmáticos y buscadores de novedades interactivos. Otra propuesta de segmentación, que consideramos también debe ser bienvenida, siempre que ayude a la optimización de precios y satisfacción de los clientes. Cada vez, disponemos de más información acerca de nuestros clientes, la clave en estos momentos es saber interpretar esa información y filtrar datos útiles de los que no lo son. Para ello, cada vez es más necesaria la formación de los profesionales en RM y MKT en técnicas de análisis de datos como las que utilizan en su estudio Guttentag et al. (2018).

Tal y como indican Chalupa & Petricek (2020), se ha generalizado la utilización de métodos de agrupación de datos para su segmentación. Tal y como se apunta en dicho trabajo, en cuanto al clúster de dos pasos tiene como beneficio la combinación de variables nominales y numéricas para la agrupación, que consideramos que puede ser de gran utilidad para realizar una segmentación útil para la gestión coordinada del RM y del MKT. Otros utilizan la agrupación de barrios (Chung et al., 2004), modelos k-means (Lee et al., 2006; Jang et al., 2002) o agrupaciones en base a la variable predefinida para su distribución (Mok, 2000). Lee et al. (2006) utilizan el análisis de agrupación para descubrir las características comunes del comportamiento de los visitantes de casinos y datos demográficos para la descripción del segmento. Se trata de diferentes vías eficaces (aunque no siempre eficientes) y útiles para lograr un mismo objetivo, analizar características comunes del comportamiento del cliente de modo que se logre una segmentación adecuada que ayude a los responsables de la gestión de ingresos, a los comercializadores y a las empresas, en definitiva, a mejorar sus técnicas de comercialización y políticas tarifarias, además de procurar la satisfacción del cliente.

En conclusión, coincidimos con Chalupa & Petricek (2020) en que el estudio de los patrones de comportamiento de los clientes, mediante los datos almacenados y fácilmente accesibles, sobre todo en los segmentos transitorios (con los matices que ya hemos apuntado), puede utilizarse para la planificación de las actividades de comercialización y de gestión de ingresos en los hoteles (lo que nosotros vendríamos a denominar acciones de “Revenue Marketing”. La agrupación en dos etapas y los datos de las transacciones deberían mejorar la gestión de las operaciones del hotel basadas en los datos. Las características de los distintos segmentos de clientes han de utilizarse para la planificación correcta de los precios y las restricciones o condiciones de los mismos, así como la comunicación o diferenciación de productos. Ello no hace sino confirmar que la segmentación del cliente es uno de los nexos de unión entre el RM y el MKT para la optimización de precios, la puesta en marcha de acciones comerciales y la satisfacción del cliente.

### **2.3 La optimización de precios en los hoteles: integración del RM y del MKT**

Tal y como indica Ho (2016), consideramos que la integración del RM y del MKT es un proceso lógico encaminado al objetivo final de establecer una cultura de ingresos integrada y global dentro la compañía. Así, todos los miembros de los distintos departamentos de la empresa han de alinear sus objetivos impulsando

ingresos rentables, así como la satisfacción del cliente. A pesar de ser éste un proceso lógico y razonablemente evidente, consideramos que ha de constatarse a través de la medición del éxito de esta estrategia, tal y como realizamos posteriormente en la presente tesis doctoral. Como indica Ho (2016), la línea que separa la gestión de ingresos respecto de la comercialización es cada vez más difuminada. Todo ello, teniendo en cuenta que el consumidor está adquiriendo un poder en el proceso de compra que no puede ser ignorado por el revenue manager al calcular y establecer el precio. Lo que implica el desarrollo de una relación más estrecha entre las contrapartes, los responsables de ingresos y los responsables de la comercialización (Ho, 2016). Si bien, tradicionalmente se han tratado como disciplinas diametralmente opuestas, en la actualidad ha habido cambios en la relación entre ambas con la finalidad de obtener el objetivo común de lograr la optimización de la rentabilidad además de la satisfacción del cliente (Ho, 2016).

El responsable de ingresos era el que se encargaba del control de la demanda mediante la fijación del control de tarifas y de la disponibilidad, siendo los dueños del inventario y monopolizando, en cierta forma, la información sobre sensibilidad y elasticidad de precios según segmentos. Por otro lado, la comercialización ha sido responsable de la generación de la demanda, las estrategias e implementación de campañas de marketing, relaciones con los clientes y programas de fidelización. Los conflictos se originan cuando surgían descoordinaciones entre ambos departamentos. Es decir, cuando la comercialización diluía los ingresos al generar demasiada demanda con descuento en periodos en que no era necesario porque la ocupación era alta, o cuando los responsables de la gestión de ingresos (revenue managers) lanzaban tarifas con condiciones demasiado estrictas y ejercían un control excesivamente riguroso de la disponibilidad, lo que dejaba fuera a algunos clientes.

Estamos de acuerdo con Ho (2016) en que la gestión de los ingresos y el marketing son, ciertamente, la cara y la cruz de una misma moneda. Cada departamento posee piezas clave de la información acerca de la demanda que, cuando se integran, dan lugar a una visión global y crítica sobre los patrones de demanda, preferencias y comportamiento de compra del cliente. Concordamos, con ciertos matices, con Ho (2016) con que los problemas de comunicación y de desalineación de objetivos han provocado que estos dos departamentos no hayan trabajado bien juntos. El matiz radicaría en que la cuestión es que el problema no es que estos departamentos no hayan trabajado bien juntos, por las razones que se apuntan, sino que, por lo general, ni siquiera han intentado trabajar unidos con lo que no se ha podido comprobar si les va bien o no trabajando de este modo. Todo ello, ha dañado la optimización de ingresos y las relaciones con el cliente (Ho, 2016).

La crisis del 2008 propició que todos los departamentos del hotel se vieran obligados a trabajar juntos para generar demanda. Esta comunicación interdepartamental es beneficiosa tanto en tiempos de crisis como de bonanza. El inconveniente reside en que la complejidad del mercado hace que los procesos manuales y la espera de reuniones semanales se conviertan operativamente en algo insostenible en la continua necesidad de toma de decisiones, aunque consideramos que es un primer paso hacia esa coordinación interdepartamental. La necesidad diaria de toma de decisiones continua hace que sea esencial que ambos departamentos, RM y MKT, compartan la información de forma regular. Esta conclusión, a la que llega Ho (2016), es el principio básico sobre el que planea nuestra tesis doctoral. Se necesita

acceder a la información crítica que poseen ambos departamentos para la toma, de forma independiente, de decisiones rutinarias, dejando las reuniones para cuestiones que han de tratarse de forma más profunda. Para ello, se requiere dotar de un entorno automatizado e integrado a la compañía, donde los datos se compartan eficientemente en los formatos y nivel de detalle señalado por la empresa. Esto es así, entendemos que, con un ligero matiz, en cuanto a quién dicta el formato y nivel de detalle mencionados, que, para nosotros, deberían ser los responsables de la gestión de ingresos y los responsables de la comercialización, eso sí, con el beneplácito de la empresa. El trabajo conjunto y sincronizado del responsable de la gestión de ingresos y del comercial representa ventajas que permiten descubrir más oportunidades de ingreso.

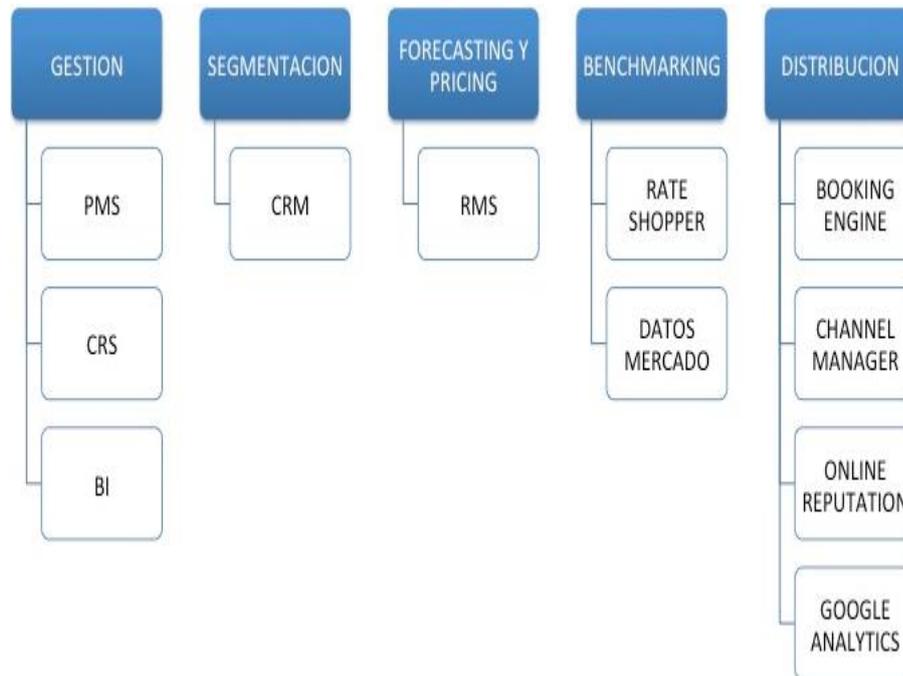
### **2.3.1 El Revenue Marketing**

Por ello, la tecnología se convierte, junto a las políticas de realineamiento de objetivos, incentivos y estructuras organizativas que fomentan el pensamiento integrado, en uno de los principales elementos de unión entre ambos departamentos. Consideramos que la tecnología, en concreto las TIC, han estado en la génesis del RM, haciendo posible su existencia. Si bien en un principio, las grandes cadenas han tenido una posición más ventajosa respecto de las pequeñas cadenas y de los hoteles independientes, al disponer de más recursos y de una mayor inversión en tecnología, en la actualidad la tecnología, que se encuentra al alcance de todos, ha contribuido a la democratización del RM. Esto es así, tal como señala Hinojosa (2019), al afirmar que el RM ya no es cosa de las grandes cadenas hoteleras y que los grandes y recientes avances tecnológicos han posibilitado un salto cualitativo de los modelos de forecasting, permitiendo la incorporación de nuevas fuentes de datos y el uso de la inteligencia artificial en sus algoritmos, han contribuido no solo a la democratización del RM sino a la posibilidad de los pequeños de competir con tecnología más puntera.

Concordamos con Ballester (2008) en que las TIC se han erigido en la innovación primordial que ha ofrecido al sector turístico ventajas competitivas sostenibles en el marco internacional, como consecuencia principal de su habilidad en la gestión y manejo de la información y el conocimiento, definidos por Ballester (2008) como los bienes más preciados. Consideramos, al igual que Jens (2013), que las empresas requieren, cada vez más, de mucha información de calidad, aunque no siempre se encuentra disponible fácilmente. En este sentido, consideramos que existen sistemas que pueden ayudar no solo al RM, sino al “Revenue Marketing” a tener acceso a esta información de una forma fiable, unificada y al instante.

En la siguiente figura es posible observar los sistemas que constituyen la tecnología de RM en la actualidad, que entendemos que también van a ser de gran utilidad al “Revenue Marketing”, tecnología que está en continua evolución.

Figura 4. Tecnología de Revenue Management



Fuente: Jens. (2013).

De entre las herramientas de RM destacaremos, por considerarlas fundamentales en su contribución al éxito organizacional de las estrategias de “Revenue Marketing” en la empresa, las siguientes: el PMS, el Channel Manager, el Rate Shopping, el RMS y el CRM.

El PMS (Property Management System) es la herramienta principal de gestión del hotel que tiene por objeto hacer acopio de toda una serie de datos sensibles para el hotel, como son: todos los datos del cliente, sus hábitos de consumo; transacciones; fechas de reserva; fechas de llegada y de salida; tipos de tarifas; tipologías de habitación; peticiones especiales; habitaciones vendidas y aquellas que se encuentran disponibles; etc. Su utilidad y eficacia dependerá de la calidad de los datos y la utilidad y amplitud de la información que contenga y pueda almacenar para su análisis. Asimismo, consideramos que es fundamental en la implementación del “Revenue Marketing” a la vista de que constituye el sistema de gestión en que se apoyan tanto las áreas de RM como de MKT, en el que se recogen datos sensibles de los clientes en mayor o menor grado, dependiendo de la amplitud y calidad de la información obtenida.

El Channel Manager es una herramienta de distribución, más concretamente un gestor de canales de distribución que facilita, en gran medida, la labor del revenue manager, puesto que centraliza desde este sistema las decisiones de cambios de tarifa, disponibilidad, cierres de ventas... y se aplica a todos los canales de distribución que

están conectados e integrados en el mismo. La ventaja de esta herramienta tecnológica radica en que permite una gestión más eficiente, minimizando la actualización de los datos y evitando posibles errores. Todo ello, supone, un ahorro considerable, en tiempo y dinero, para la compañía. Esta herramienta también es de utilidad para el “Revenue Marketing” ya que permite gestionar con rapidez tarifas y canales de distribución, coordinándose con las campañas que se lanzan a través del MKT y redundando en beneficio de los objetivos de RM y MKT.

El Rate Shopping es una herramienta tecnológica de benchmarking que permite acceder, constantemente y a tiempo real, a los precios de la competencia, que aparecen en diferentes canales de comercialización. De esta forma, al tener la información actualizada a tiempo real, permite tomar decisiones con agilidad en cuanto a la modificación de precios en base a datos estratégicamente seguros sobre la competencia. Esta herramienta impacta positivamente en las estrategias de “Revenue Marketing” permitiendo tener una visión global de la competencia, para poder reaccionar con agilidad, tomando decisiones coordinadas de RM y MKT, más adecuadas conforme a dichos datos.

El RMS (Revenue Management System) es una herramienta de forecasting y pricing. Es una solución de software que permite realizar importantes tareas de RM de forma más eficiente y eficaz, utilizando los datos y sus propios algoritmos para realizar un análisis en tiempo real del estado del mercado y de la demanda, con el fin de calcular las tarifas ideales de las habitaciones. Entre la información que tiene en cuenta dicha herramienta, se deben encontrar datos que facilite el responsable de MKT, que conoce al cliente, la forma de atraerlo para que se consume la compra.

El CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta de segmentación. Es un software de apoyo a la gestión de las relaciones con el cliente, tanto las encaminadas a la venta como las de marketing, ya que almacena datos de los huéspedes. El objetivo fundamental del CRM es optimizar toda la información generada diariamente, para poder brindar un trato preferencial a cada huésped, una propuesta de valor, partiendo de una estrategia orientada a la personalización del servicio. Si bien esta herramienta brinda grandes ventajas, como son el apoyo a la fidelización del cliente y mayor conocimiento del perfil del cliente y sus preferencias, consideramos que, además de ser una herramienta más costosa que las anteriores y menos democratizada, ha encontrado limitaciones a su implementación por la entrada en vigor del RGPD (Reglamento General de Protección de Datos), que restringe su acción e impone una serie de controles y requisitos en la gestión de los datos personales. Por tanto, los CRM, en la actualidad, están requiriendo de mayor esfuerzo para adaptarse a las nuevas regulaciones existentes de protección de datos personales, para seguir manteniendo su utilidad y eficacia como herramienta de MKT y de RM.

A pesar de que la tecnología desempeña un papel primordial como herramienta de RM y de MKT, no podemos perder de vista al factor humano, caracterizado por la intuición y el sentido común, a la hora de implementar estrategias de RM y de MKT. Por ello, concordamos con García (2014) en que, dado que el turismo es un sector que opera en un entorno cada vez más competitivo y exigente, lo que le obliga a velar por la calidad de sus servicios, resulta fundamental cuidar sus recursos humanos pues son el activo fundamental de una empresa turística que ha de ponerse en valor desarrollándolo su formación y motivación. Tanto el RM como el MKT en el sector de alojamientos turísticos han de comprender e involucrar a todo el equipo humano del hotel en su integridad, para lo cual es preciso que el talento humano esté altamente capacitado, coordinado y motivado, tratando de adoptar una cultura organizacional

que alinee a sus equipos y los oriente hacia un fin común, la maximización de ingresos y la satisfacción del cliente.

Asimismo, consideramos que la figura del revenue manager está cobrando una especial relevancia pasando de mantener una posición meramente estadística, numérica y solitaria a desempeñar un papel con más peso, capacidad de anticipación, adaptación y liderazgo coordinándose junto a otras áreas como la de MKT, y siendo, en ocasiones, casi más influyente que el propio director general (Hernández, 2018). En este sentido, vamos más allá, al entender que tanto el revenue manager, como el marketing manager van a evolucionar, consolidándose hacia una nueva figura, que es la del “Revenue Marketing Manager”. Todo ello, debido a que su figura va a cobrar una especial relevancia en la implementación de las estrategias de “Revenue Marketing” ya que todos los departamentos, RM y MKT en particular, van a correlacionarse e interactuar entre sí, convirtiéndose en el engranaje sobre el cual giran departamentos como el de RM, MKT, E-commerce y Dirección General.

En consecuencia, si bien es verdad que cada vez existen más herramientas tecnológicas de RM y de MKT, no menos cierto es que la dificultad estriba en saber optimizar dichas herramientas para mejorar los resultados de la empresa y la satisfacción del cliente. Los sistemas y demás herramientas tecnológicas pueden aconsejar estrategias de precios y de comercialización, pero, hay elementos que se escapan a su control y que solo la intuición humana puede comprender y tener en cuenta en la toma de decisiones, por lo que el factor humano sigue y seguirá siendo clave en RM y en MKT.

En este sentido, teniendo presente que el factor humano es un factor decisivo y crucial tanto en RM y en MKT, consideramos que ello es así debido a que, tal y como señala Navas (2017), es importante que tengamos presente que el proceso de venta trata de relaciones humanas, habida cuenta de que las decisiones de compra las toman personas y, por tanto, las relaciones humanas se convierten en la base sobre la que se entretienen las relaciones comerciales. A fin de cuentas, a nuestro juicio, las relaciones que se establecen entre individuos y empresas se apoyan más en el contacto humano que en lo impersonal del ecosistema digital que ofrece la red de redes.

Coincidimos con Navas (2017) en que es prioritario que exista una relación humana con nuestros posibles compradores y que es crucial que se establezcan relaciones no solo a corto plazo, sino relaciones que nacen con la vocación de perdurar en el tiempo, al crear, además, lazos de confianza.

El corto y largo plazo, a nuestro juicio, pueden ser parámetros razonablemente aceptables a la hora de efectuar un intento de clasificación generalizada de ambas disciplinas, RM y MKT, teniendo en cuenta su operativa. Dicha clasificación puede ser de utilidad a la hora de correlacionar ambas disciplinas y hacer más eficaces las estrategias de “Revenue Marketing”. Si bien en el RM, no existen estudios científicos que traten de efectuar una clasificación del mismo, el MKT, por el contrario, presenta múltiples y confusas clasificaciones que, en cierto modo, impiden establecer objetivamente una clasificación científica del mismo. Sin embargo, y pese a ello, creemos interesante efectuar dicha clasificación del MKT en función del enfoque de gestión, lo que también aplicaríamos análogamente al RM. Desde este enfoque de gestión, se dan dos grandes grupos: el MKT estratégico o a largo plazo (el RM estratégico) y el MKT operativo o táctico (RM táctico). Respecto a las diferencias entre el MKT estratégico y el MKT operativo, nos parece muy ilustrativo el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 2:  
Diferencias entre Marketing estratégico y Marketing operativo

<b>MARKETING ESTRATÉGICO</b>	<b>MARKETING OPERATIVO</b>
Orientado al análisis	Orientado a la acción
Más orientado a branding que a conversiones directas	Orientado a convertir o activar y apoyar las acciones estratégicas
Su actividad es estratégica, de análisis y planificación	Su actividad es táctica. Pone en práctica el marketing-mix
Considera nuevas oportunidades	Considera oportunidades ya existentes
Las variables que gestiona son producto-mercado	Las variables que gestiona no están relacionadas con el producto, sino con el precio, entre otras
Su entorno es dinámico	Su entorno es estable
La gestión de sus acciones es proactiva	La gestión de sus acciones es reactiva
Gestiona el largo plazo y, en ocasiones el medio	Gestiona el corto plazo y, en ocasiones el medio
Implica a toda la empresa. Organización multifuncional	Implica al departamento de marketing
Busca ventajas competitivas sostenibles a largo plazo	Busca ventajas competitivas a corto plazo
Cuenta con presupuesto dentro del plan general	Cuenta con presupuesto definido
Su repercusión directa en las cifras de negocio es difícil de cuantificar	Su repercusión y resultados son medibles y analizables con exactitud

Fuente: Elaboración propia a partir de Lambin (2003) y de Talaya (2008).

Consideramos, al igual que Lambin (2003) y Talaya (2008), que el MKT estratégico busca ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Su actividad es estratégica y se orienta al análisis y planificación, más concretamente al branding antes que a la conversión directa. Considera, en un entorno dinámico, nuevas oportunidades mediante la gestión proactiva de variables como son el producto y el mercado, implicando a toda la organización. Cuenta con un presupuesto dentro del plan general y su repercusión directa en las cifras de negocio es difícil de cuantificar. El MKT estratégico, abarca, entre otras, las siguientes acciones: participación en el mercado, investigación y segmentación de mercados, análisis de la competencia efectiva y potencial, estudio del posicionamiento competitivo de la marca desde el prisma del consumidor, pertinencia o no de la introducción en el mercado de nuevos productos, adopción de sistemas de previsión, elección correcta de la ubicación de los puntos de venta, determinación de la estrategia de comunicación, introducción de innovaciones, apertura de nuevos mercados, política de inversiones de capital...

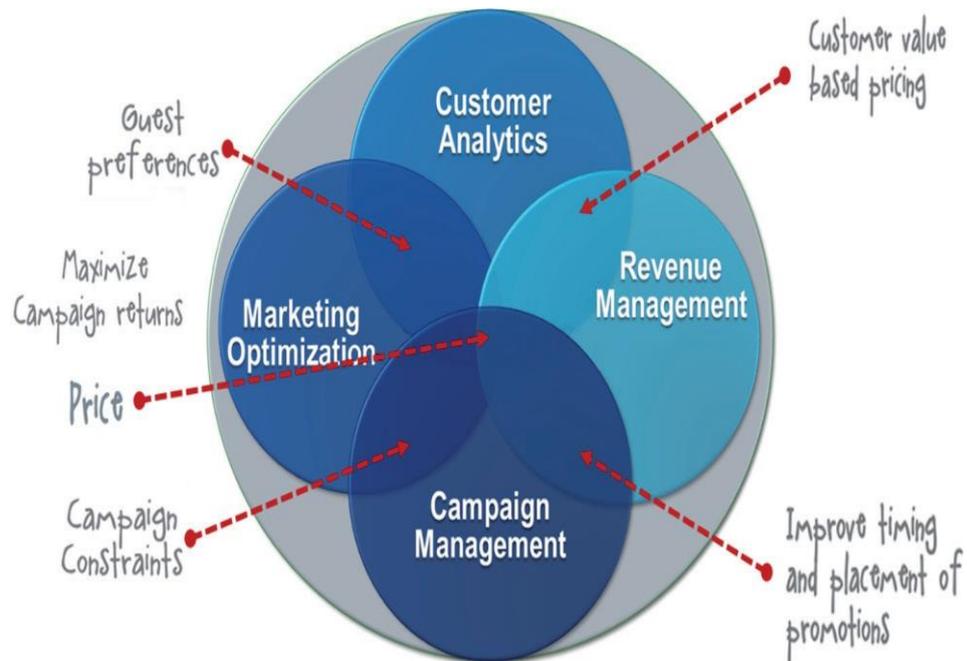
El MKT operacional o táctico, por el contrario, busca ventajas competitivas en el corto plazo y está orientado a la acción, a la gestión reactiva, a la conversión, en el corto plazo, además de a activar y apoyar las acciones estratégicas; su actividad es táctica y pone en práctica el marketing-mix, considerando oportunidades ya existentes; gestiona variables relacionadas con el precio en un entorno estable; cuenta con un presupuesto definido y su repercusión y resultados son medibles y analizables con exactitud. Entre las acciones que gestiona el MKT operacional destacan: gestión de decisiones de MKT a corto plazo (campañas, etc.); implementación del marketing-mix, en concreto, decisiones sobre precios, producto, comunicación y canales de distribución; planificación, ejecución y control de acciones de MKT al objeto de conquistar el mercado a corto y medio plazo.

Como ya hemos indicado, creemos que esta clasificación también se puede aplicar al RM, donde el RM táctico se centra en las operaciones diarias en el corto plazo, en la toma de decisiones de carácter operativo. El marco de sus acciones se circunscribe, entre otros, a los siguientes aspectos: elaboración y análisis del forecast o pronóstico de la demanda; gestión de la estrategia tarifaria (dinamismo y diferenciación en la implementación de tarifas y descuentos); control de estancias, política de estancias mínimas y cierres de ventas.; gestión de inventario, conveniencia o no de desplazar la demanda, etc. El RM estratégico, por el contrario, centra sus objetivos y metas en el largo plazo, mediante estrategias que difieren del corto plazo, con el propósito de lograr un posicionamiento determinado de un producto donde el marco de sus acciones abarca, entre otras, las siguientes: generación de demanda, segmentación, pricing, comercialización y gestión de canales de distribución. Consideramos que la aplicación conjunta de lo que hemos venido a denominar “Revenue Marketing Estratégico” y “Revenue Marketing Operacional” va a posibilitar una mayor coordinación de acciones y, en consecuencia, va a contribuir al éxito organizacional consistente en la maximización de ingresos y satisfacción del cliente.

Por otro lado, tal como mantiene Ho (2016), surgen nuevas oportunidades de sincronizar la generación de demanda con las actividades de control de esta con la finalidad de lograr ingresos más rentables mediante la gestión inteligente de la demanda. En un sistema realmente integrado todas las decisiones se sincronizan mediante el acceso a los datos y a los análisis integrados a tiempo real. Esto requiere un análisis previo de la información que ambos departamentos necesitan compartir de forma rutinaria.

Es clarificador al respecto, el gráfico que diseña Ho (2016), Figura 5 donde presenta un diagrama que describe la visión integrada de la gestión de ingresos, datos y análisis de la comercialización.

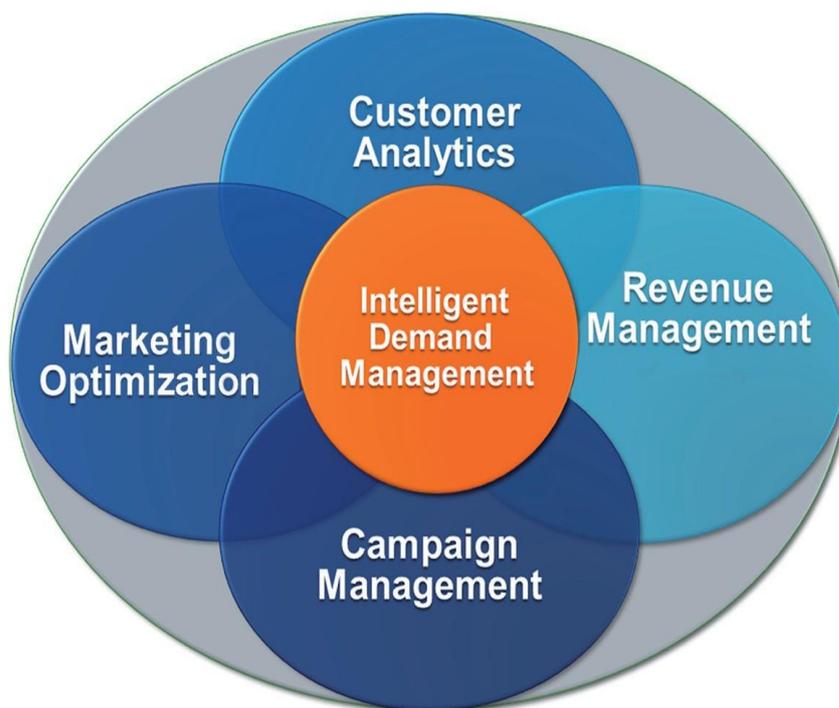
Figura 5. The Vision: Integrating for Better Decisions.



Fuente: Ho (2016)

En dicha figura, de gran utilidad a los fines de nuestra tesis doctoral, es posible observar como a partir de una base de datos con definiciones comunes en cuanto a datos y métricas clave, cuatro áreas clave se unen aprovechando datos y análisis de cada una de ellas. Estas áreas son: analíticas de clientes, Revenue Management, optimización del Marketing o comercialización y gestión de campañas. En la intersección entre analítica de clientes y Revenue Management, el valor de cada cliente se combina con las previsiones de demanda y las recomendaciones de precios óptimos. En la intersección entre RM y la gestión de campañas, la demanda prevista de las campañas se incorpora a las previsiones de gestión de ingresos, mejorando la precisión de las previsiones y decisiones de fijación de precios. En la intersección entre la gestión de campaña y la optimización del marketing, las campañas disponibles se comparan con los clientes de la base de datos idóneos para las mismas, lo que maximizará la tasa de respuesta e ingresos generales, además de concretarse las limitaciones (habitaciones disponibles y tarifas recomendadas). Y en la intersección entre la optimización de la comercialización y el análisis de clientes, las preferencias del huésped se tienen en cuenta en la planificación de las acciones comerciales. En la intersección que une las cuatro áreas, se despliega la gestión inteligente de la demanda tal y como se aprecia en la Figura 6.

Figura 6. Intelligent Demand Management



Fuente: Ho (2016)

De esta forma, y tal como señalan Anderson y Carroll (2007), las campañas se dirigen a los clientes con más probabilidades de responder, conforme a una planificación de contactos que maximiza la tasa de respuesta general y los objetivos de ingresos. Por tanto, la gestión inteligente de la demanda es el pilar sobre el que se fundamenta la hipótesis de nuestra tesis por la cual la coordinación entre las áreas de RM y de MKT, o lo que es lo mismo, la gestión inteligente de la demanda promueve el éxito de la empresa.

Consideramos que, para que esta evolución se dé, es necesaria la implementación de un ecosistema tecnológico común en el cual cada departamento tenga acceso a los datos y análisis de los demás en su rutina diaria. Aunque, entendemos, como indica Ho (2016), que ello no es suficiente si no se combina con profundos cambios en la cultura y organización empresarial que promuevan que objetivos e incentivos estén alineados. Es cierto que la cultura analítica necesaria para ello tiende a crecer cuando sus líderes fomentan el aprendizaje, lo que conduce a un aumento de ingresos y beneficios. Aunque reconocemos que dicho aprendizaje debe requerir también de la proactividad de todos los agentes implicados, no solo la empresa.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la gestión de ingresos se está ramificando y desplegando hacia otras áreas del hotel, por ejemplo, el área de Food & Beverage, centrándose en el potencial de generación de ingresos del inventario. En la gestión de ingresos, se ha echado en falta la perspectiva de generación de ingresos sostenibles a largo plazo, en base a la segmentación del cliente. En este sentido los responsables de la gestión de los ingresos y los comercializadores pueden sincronizar las decisiones de promoción y de precios para aumentar los ingresos y ganancias generales. Esto ofrece, según Ho (2016), un flujo de ingresos a largo plazo capaz de mantenerse.

Como indica Ho (2016), es cierto que los responsables del marketing manejan una información sólida y valiosa acerca de los clientes, gracias a los programas de fidelización que poseen. Una vez la información es recogida, contribuye a la comercialización avanzada incluyendo los siguientes procesos: microsegmentación (generación de subconjuntos estadísticamente significativos con determinados comportamientos de compra), análisis de los productos (identificación de productos desaparecidos), análisis de redes sociales (como escaparate donde es posible ofrecer contenido de valor a la vez que influir en el cliente a través de influencers y embajadores de la marca), probabilidad de respuesta, cálculos de valor del cliente (identificar a los clientes más valiosos), cross selling y up selling. Asimismo, consideramos al respecto, que, si esta información sobre el cliente, que está en manos del responsable del marketing y que contribuye a la comercialización avanzada de los servicios o productos que se ofrecen, se compartiera con el responsable de la gestión de ingresos, no solo se optimizaría la rentabilidad de la compañía, sino que también se incrementaría la satisfacción del cliente.

Entendemos que la comprensión profunda del comportamiento de los clientes, combinada con un intenso análisis de los patrones de demanda, proporciona la siguiente información que consideramos ventajosa para las partes: incorpora el valor del cliente en la decisión del responsable de la gestión de ingresos, prevé la demanda de promoción, crea paquetes dinámicos, fomenta el diseño personalizado de la oferta y encuentra oportunidades de mejora mediante el cross selling y up selling.

Consideramos que el trabajo conjunto de MKT y de RM puede transformar la organización de reactiva a proactiva, construyendo relaciones profundas y duraderas con los huéspedes. Ello permitirá, a la vez, optimizar de forma inteligente la rentabilidad de la compañía.

Coincidimos con Ho (2016) que la gestión inteligente de la demanda se puede lograr si se dan pequeños avances, entre los que indicaría: disponibilidad y utilización por ambos departamentos de las tecnologías fundamentales para sus funciones, intercambio automatizado de dato clave. Si bien, consideramos que la tecnología es uno de los factores de unión entre ambos departamentos, es obvio que la mejor forma de implantar la gestión inteligente de la demanda (que la tecnología facilita), es demostrar el éxito de la misma. Para ello, Ho (2016) propone los siguientes pasos:

- 1) Seleccionar a personas motivadas y de mente abierta para los departamentos de RM y de MKT. En este caso, nosotros añadiríamos, la actitud proactiva como requisito de selección de estos puestos de responsabilidad.
- 2) Que estos compartan sus actividades diarias para que entiendan los detalles del trabajo de cada uno. Consideramos este paso como esencial para descubrir a qué información tiene acceso el otro y, por tanto, está en disposición de compartir con el otro departamento, de forma viable.
- 3) Que el equipo investigue los datos y métricas de cada departamento y cuáles merecen ser compartidos. Alineando definiciones de métricas para mejorar la comunicación e identificar la información errónea.
- 4) Que el equipo evalúe los procesos de negocio y la tecnología que se está usando para apoyarlos. Determinar si se está aprovechando su funcionalidad y si es necesario mejorar su dotación.

Para que la implementación de la tecnología asegure el éxito, el proceso debe darse en cuatro fases (Ho, 2016): fase de establecimiento de las tecnologías de apoyo y evaluación de su estructura organizativa, fase de integración mediante cambios organizativos que faciliten la automatización de procesos, fase de optimización donde la automatización añade velocidad y precisión en la toma de decisiones y la fase de

innovación incorporando nuevas fuentes de datos o iniciativas. Tanto los pasos para el logro de la gestión inteligente de la demanda, como las fases de la implementación exitosa de la tecnología, propuestos por Ho (2016), consideramos que han de ser tenidos en cuenta en la coordinación de las áreas de RM y MKT, por lo que los incorporaremos al decálogo de buenas prácticas en la interrelación entre RM y MKT en las EATE (Empresas de Alojamiento Turístico en España), que estamos elaborando en la presente tesis doctoral. En conclusión, concordamos con Ho (2016) que la integración minuciosa de ambos departamentos, RM y MKT, permitirá la gestión inteligente de la demanda. Esta mutua colaboración no debe hacer que cada uno de estos departamentos pierda de vista sus competencias básicas y su razón de ser. La disciplina del RM está en continua evolución, pero el enfoque central de la creación de estrategias de precios rentables no debe cambiar. De igual modo tiene que suceder respecto a la disciplina del MKT que no debe perder su esencia y enfoque central. Aunque, todo ello, conduce, según entendemos al inevitable surgimiento de una nueva disciplina, el Revenue Marketing, que permita la gestión inteligente de la demanda.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre” (William Thomson Kelvin). En todas las industrias existen métricas, que ofrecen información acerca de la adecuada llevanza de cuestiones financieras, económicas y operativas en la empresa (Gómez & Gómez, 2011). Por tanto, consideramos que las “métricas de Revenue Marketing”, constituidas por aquellos indicadores que han de ser compartidos por el departamento de RM y de MKT, nos van a servir para conocer en qué medida están siendo, más o menos exitosas, las estrategias de “Revenue Marketing”.

Concordamos con Doncel (2007) en que una métrica es un cálculo entre medidas o dimensiones que guardan cierta relación, por lo que pueden compararse. Se trata pues de una serie de datos, expresados numéricamente, que nos permiten analizar la productividad (comparando resultados obtenidos con recursos empleados para ello), la eficacia (comparando resultados previstos con resultados obtenidos) y la eficiencia (gastos previstos comparados con gastos finalmente producidos) de las acciones que se pretenden medir. De esta forma, la comparación de estos indicadores con un valor de referencia (como la media de la industria), permiten extraer deducciones acerca de la aptitud y la adecuada llevanza de la compañía, además de ser tenidos en cuenta en la adopción de decisiones de mejora del rendimiento, o rumbo empresarial, en términos de rentabilidad (Gómez & Gómez, 2011). Insistimos, junto a Gómez & Gómez (2011), en que la comprensión adecuada de los supuestos implícitos en la elección de dichos indicadores es de suma importancia, ya que una incorrecta interpretación de estos conduciría a la toma de decisiones erróneas. Además, tal como señala Doncel (2007) las métricas, deben ser reconocidas por todos, teniendo sus correspondientes responsables, y no deben ser analizadas de forma aislada, sino que deben compararse con sus históricos (que permiten estudiar la evolución de la empresa), métricas sectoriales (comparando con los datos del mismo sector), métricas de competidores (comparando las propias con las de los competidores) y objetivos estratégicos (como fines a alcanzar por la empresa).

En la industria hotelera los indicadores más empleados son el ADR, el porcentaje de ocupación, y el RevPAR (Hales, 2005). El ADR, por sus siglas en inglés, Average Daily Rate, es el promedio de venta de habitación, que se calcula mediante el cociente entre la producción por alojamiento y el número medio de habitaciones vendidas para un determinado periodo. El RevPAR, por sus siglas en inglés, Revenue Per Available Room, representa los ingresos medios por habitación disponible. Este indicador combina dos parámetros; por un lado, la tarifa diaria o ADR y, por otro, el

porcentaje de ocupación, y se obtiene del cociente entre la producción y el número de habitaciones disponibles. El porcentaje de ocupación es un indicador que se concreta sobre la base de la relación entre las habitaciones por noche vendidas y las habitaciones por noche disponibles, multiplicado por 100.

Sin embargo, a pesar de que es cierto que dichos indicadores son los más empleados, coincidimos con Gómez & Gómez (2011) en que los mismos sólo dan una información de la rentabilidad del hotel, pero no ofrecen un marco de referencia, para saber si la rentabilidad fue buena o mala. Para analizar este aspecto, serían necesarios otros indicadores que integran la información del set competitivo del hotel, es decir, la información que ofrecen herramientas de rate shopper que vigilan las estrategias de precios de los competidores. De esta forma, tal como señala Gómez & Gómez (2011) la comparación de la rentabilidad de un hotel (en términos de ADR, porcentaje de ocupación y RevPAR) con su set competitivo, se obtiene aplicando los siguientes índices:

- ARI (Average Rate Index): resultado obtenido al hacer el siguiente cálculo, tarifa media del hotel dividida entre la tarifa promedio del set competitivo (incluyendo al hotel).
- MPI (Market Penetration Index): operación resultante de dividir el porcentaje de ocupación del hotel entre el de ocupación de sus competidores (incluyendo al hotel).
- RGI (Revenue Generation Index): índice que resulta de la división del RevPAR del hotel entre el RevPAR de sus competidores (incluido el hotel).

Estas métricas ofrecen datos e información de gran utilidad para establecer si, comparativamente, los datos de ocupación, rentabilidad de la tarifa o ingresos obtenidos son superiores o no que los del set competitivo. De tal forma que:

- Si el valor de los indicadores es mayor que 1, implica que el hotel ha obtenido una rentabilidad superior a la del panel de competidores.
- Si el valor de los indicadores es inferior a 1, nos encontramos con el supuesto contrario al anterior, ya que en este caso la compañía habría obtenido peores resultados que sus competidores.
- Si el valor es igual a 1, representa que la compañía ha tenido una rentabilidad idéntica al promedio del set competitivo.

Consideramos que los indicadores expuestos, son indicadores de RM, que deben ser compartidos con el Departamento de MKT, junto a otros indicadores como el GOP y el GopPAR. El GOP, por sus siglas en inglés, Gros Operating Profit, es el indicador que se obtiene mediante la diferencia entre las ventas totales y los costes operativos totales (fijos y variables). El GopPAR, Gros Operating Profit Per Available Room, se obtiene, a diferencia del anterior, de dividir la diferencia entre ingresos y gastos de un periodo determinado y las habitaciones por noche disponibles de esa duración.

Al igual que la actividad de RM, el MKT, tal como señala Doncel (2007), también puede medirse, y el efecto de su medición dependerá de cómo se utilicen e interpreten sus indicadores. Nosotros consideramos que, no solo pueden medirse, sino que es conveniente y adecuada su medición, ya que las métricas creíbles del MKT y del RM pueden resolver algunas cuestiones clave como son: el valor real de la empresa, la competitividad en innovación y marca, idoneidad de las estrategias y su adecuada orientación al cliente. Las métricas, tal como puntualizan Doncel et al. (2010), se deben plantear, construir y emplear conforme a las estrategias empresariales. Para reunir las y que cobren sentido, en comunión con la estrategia de la organización, es conveniente crear un cuadro de mandos con aquellas métricas

necesarias para gestionar la actividad de MKT, en base a un mapa estratégico. Nosotros aún añadiríamos más, ya que debería diseñarse un cuadro de mandos compartido entre el área de RM y el área de MKT donde los miembros de cada una de ellas pudieran tener acceso a las métricas del otro departamento que le puedan ser de utilidad. Existen infinidad de métricas en MKT, pero solo vamos a destacar aquellas que, a nuestro juicio, también pueden ser útiles para el área de RM. Entre éstas, según Doncel et al. (2010) destacan las siguientes:

- 1) ROI (Return On Investment). Es una de las principales métricas de análisis financiero, que pone en relación los beneficios alcanzados con la inversión llevada a cabo para su obtención. Su resultado representa el retorno de la inversión a favor de la empresa o del accionista respecto del capital invertido en la compañía. Esta métrica aplicada al MKT permite analizar rentabilidad de las acciones comerciales contenidas en el plan de MKT, además de medir la efectividad de cada una de las acciones de MKT, al implicar un conocimiento de los costes reales asociados y el beneficio que generan.
- 2) Satisfacción del cliente. Es una de las métricas de calidad que permite identificar de forma “expres” el porcentaje de clientes contentos o descontentos con un producto o servicio. Permite conocer los índices de satisfacción, si no se dispone de estudios de mercado más caros o sofisticados, o puede servir de apoyo de estos, si se dispone de ellos. Se calcula mediante la división de la diferencia entre el número de clientes que han consumido y los que han reclamado, partido por el número total de clientes del periodo.
- 3) Rentabilidad del cliente. Es un indicador del beneficio de un cliente o un segmento, una vez se le han restado los gastos de conservación de ese cliente. Permite conocer qué clientes son o no son rentables, en atención a si presentan un potencial de crecimiento, o si bien, no siendo rentables económicamente, conviene conservarlos por las ventajas que aportan a la imagen de la marca.
- 4) Tasa de conversión. A través de este importante indicador, podremos medir el número de clientes interesados, que finalmente adquirieron el producto o servicio.
- 5) Tasa de fidelidad. Se trata de un índice que está constituido por los indicadores de satisfacción y retención. Asimismo, permite averiguar qué proporción de clientes se encuentran satisfechos y han preferido nuestro producto o servicio, frente a quienes simplemente nos escogen por costumbre o hábito adquirido con el tiempo.
- 6) Punto muerto. Es el volumen de ventas a partir del cual la empresa ni pierde ni gana, es decir, no existe beneficio, ya que los ingresos se igualan a los costes totales. Permite conocer la cuántas unidades hay que vender como mínimo para poder sufragar los costes fijos y estructurales de la compañía.
- 7) Canibalización. Se trata de un fenómeno que se da cuando un producto es apreciado como análogo o equivalente a otro preexistente, lo que acaba generando un desplazamiento de las compras hacia el nuevo producto, sin implicar un incremento de ventas totales.
- 8) Click through Rate (CTR). Es el índice de respuesta y representa la métrica central de toda campaña de MKT digital. Se calcula dividiendo el número de visitas entre el número de impresiones (frecuencia de visualización de la página que contiene dicho anuncio).
- 9) Tasa de rebote (Bounce Rate). Métrica de MKT digital que indica la calidad de la visita. Representa el porcentaje de visitas que no pasan de la primera página del sitio web (rebotes) del total de visitas recibidas. Su cálculo resulta de la división entre el número total de visitas que no van más allá de la primera página y el número total de visitas.

10) Tasa de conversión (Conversion Rate). Es el porcentaje de usuarios que finalmente compraron o han realizado alguna acción marcada como objetivo en su visita al sitio web. Su cálculo resulta de dividir el número de visitas que llegan a comprar por el total de visitas implicadas.

11) Ratio de usuarios nuevos y de recurrentes. Son dos indicadores que, según la estrategia de MKT de la organización, se focalizan en la adquisición de nuevos clientes o en la fidelización de los visitantes, dependiendo de qué porcentaje sea mayor. Estas dos ratios están interconectadas y cuando sube una, la otra desciende y viceversa. El cálculo del porcentaje de nuevos usuarios se halla mediante la división entre el número de nuevos clientes por el total de clientes. Para el cálculo del porcentaje de clientes recurrentes, se divide el número de clientes recurrentes entre el total de clientes.

12) Coste por Visita (Cost per Visit ó CPV). Mide la efectividad de las acciones de MKT, al permitir determinar el coste del tráfico de visitas en la web. Su cálculo se halla dividiendo el coste de MKT entre el número de visitas.

13) Ingresos por Visita (Average Revenue per Visit, ó ARV). Es un índice de mejora de la calidad de la visita que permite controlar si la estrategia de MKT establecida es la correcta. Se calcula dividiendo la suma de ingresos generados entre el número de visitas.

### **2.3.2 Pautas para la optimización de precios en épocas de crisis: el Marketing Centrado en el Cliente**

Por otro lado, y tal y cómo indican Mathies et al. (2013), el uso simultáneo del Marketing centrado en el cliente, en adelante CCM (customer-centric marketing), y la gestión de ingresos o Revenue Management afecta a la percepción de equilibrio de los viajeros y, en última instancia, a sus opciones de compra. En este sentido, entendemos que a través de la coordinación y alineación de objetivos comunes entre RM y CCM es posible mejorar la percepción de equilibrio de los viajeros influyendo en sus opciones de compra de forma que sea posible satisfacer al cliente y al mismo tiempo lograr los objetivos de maximización de ingresos, para lo cual la discriminación de precios juega un papel primordial (Kimes, 2000).

Por su parte, el CCM busca lograr una rentabilidad en las relaciones con los clientes más productivos para la empresa a fin de maximizar a largo plazo tanto el valor del cliente actual, como el futuro o potencial (Rust et al. 2004). Consideramos que este enfoque del CCM no tiene por qué ser incompatible con la visión del RM, aunque ello supone un esfuerzo mayor de coordinación entre ambas disciplinas que puede venir respaldado por la automatización, la implementación de la tecnología adecuada y la gestión inteligente de la demanda, tal como propone Ho (2016). Así, el CCM comprende la gestión de las relaciones con el cliente, los programas de fidelización, los esfuerzos de comercialización para fidelizar al cliente y crear relaciones con el usuario duraderas en el tiempo (Mathies et al. 2013). Sin embargo, consideramos que el RM no debe abstraerse de estas circunstancias que rodean al CCM y, por tanto, ha de cooperar en la consolidación de relaciones duraderas con el cliente que fomenten su lealtad. Ello es así, teniendo en cuenta, entre otras razones, que es más costoso atraer un nuevo cliente que conservar y mantener al cliente que ya conoce la marca y, por tanto, es importante hacer un análisis global que conduzca a la implementación de estrategias a medio y largo plazo, antes que descartar políticas de

fidelización que, a primera vista, pueden parecer económicamente menos ventajosas para la empresa.

Es cierto, conforme señala Mathies (2013), que subyace la naturaleza contradictoria de estas dos prácticas, RM y CCM, ya que el primero se centra en el corto plazo utilizando, entre otras herramientas, la discriminación de precios, mientras que el segundo trata de conservar las relaciones con el cliente a largo plazo, lo que a menudo hace que los clientes perciban algunas prácticas en la oferta o gestión de servicios y precios, como poco coherentes. Si bien este problema se ha descuidado por la literatura, estudios más recientes acerca del RM han abordado esta cuestión. Fundamentalmente han estudiado las experiencias inconsistentes o no muy gratas de algunos viajeros, la disminución de la lealtad del cliente y la percepción por parte del cliente de cierta injusticia en algunas prácticas en la oferta o gestión de servicios (Wirtz et al., 2003; Noone et al., 2003).

Entre alguno de los ejemplos de esta inconsistencia que señalan Mathies et al. (2013) se encuentran las dificultades para canjear los puntos de los programas de fidelización por vuelos (o noches de hotel) gratuitos y/o upgrades, incluso cuando los asientos (o camas) están disponibles para su compra, ya que las aerolíneas y hoteles son reacios a asignar las unidades del inventario de forma gratuita si existe demanda de pago interesada en las mismas. En este sentido, Mathies et al. (2013) consideran que la búsqueda de objetivos de maximización a corto plazo, a menudo resulta ser un fracaso en la fidelización del cliente más rentable a largo plazo al incumplir los beneficios prometidos. Asimismo, autores como Shoemaker (2003) y Noone et al. (2003) señalan que un mal uso del RM puede dañar la fidelización y lealtad del cliente, por lo que estos abogan, a nuestro entender con acierto, por la integración del CCM y el RM. Kimes (1994), Kimes y Wirtz (2003) y Maxwell (2002) muestran como el RM, en general, y la discriminación de precios en particular, alienan al cliente, además de crear una percepción de cierta injusticia en ciertas prácticas que incumplen las expectativas del cliente. Consideramos, junto con Talluri y Van Ryzin (2004), que una gestión de las relaciones con el cliente que se aproxime al RM, donde los controles de disponibilidad se ejerzan a nivel de cliente individual pueden aliviar estas tensiones entre RM y CCM.

Entendemos, junto a Mathies et al. (2013), que tratar el conflicto entre RM y CCM sigue siendo un gran problema de gestión que también requiere de una deliberación teórica. El equilibrio y la justicia (Baumol, 1982; Konow, 2003) y la investigación de precios de referencia (Briesch et al. 1997; Kalyanaram y Winer 1995; Mazumbar y Papatla, 2000) indican que los viajeros perciben como injustos los conflictos e inconsistencias asociados al RM y CCM. Estas percepciones de injusticia afectan a las decisiones de compra de los clientes y son un riesgo de disminución de demanda (Kahneman et al., 1986). Por tanto, consideramos que la coordinación tecnológica y operativa de RM y MKT juega un papel crucial en la posible solución del conflicto entre RM y CCM.

Mathies et al. (2013) abordan, consideramos que, con objetividad y pragmatismo, el problema de la gestión de prácticas potencialmente conflictivas de RM y CCM, y proponen un modelo de toma de decisiones que permite captar e identificar, a priori, los supuestos en que el cliente percibe ciertas prácticas como injustas, influyendo con ello, en la toma de decisiones de consumo de éste. Ello lo efectúa evaluando cómo los atributos del RM y del MKT influyen en las decisiones de compra del cliente. A pesar de ser la propuesta de Mathies et al. (2013) interesante

y útil, entendemos que olvida que el comportamiento y las percepciones humanas son difícilmente encuadrables en un modelo econométrico que permita prever la respuesta del cliente con una fiabilidad adecuada a la realidad. Asimismo, defendemos, junto a Mathies et al. (2013), que la comparación que hace el cliente de la justicia de la oferta con una serie de referencias que éste tiene (experiencia anterior, precio de la competencia, recomendación de otro viajero, medios de comunicación, anuncios de otras ofertas anunciadas en el momento de la elección y la presentación de la oferta o precio como un porcentaje de ganancia o pérdida, etc.), afecta a las decisiones de compra (o evaluaciones de utilidad) del cliente. En dicho estudio se observa que los miembros de programas de fidelización son los más susceptibles a los ajustes de equilibrio. Asimismo, entendemos que es cierto que, tal como aseguran Xia et al. (2004), solo el aumento del precio atribuible a un aumento de los costos del servicio es percibido como justo, y que cualquier desviación de esta premisa es atribuida al proveedor de servicios y, por tanto, es considerada como una injusticia, a menos que las pruebas indiquen lo contrario. Por otro lado, Wirtz & Kimes (2007) consideran que, para los viajeros acostumbrados a estas prácticas de discriminación de precios y restricciones de reserva, la percepción de injusticia es más leve. En este sentido, sostenemos que el consumidor, en su día a día, cada vez está más habituado a este tipo de prácticas de discriminación de precios ligadas también a una serie de políticas o restricciones de cancelación, por lo que no sólo las comprende, siempre y cuándo respondan a una cierta lógica operativa, sino que las ve como normales, y en algunos casos las utiliza hábilmente en su provecho.

Coincidimos con Jones et al. (2011) en que la gestión de ventas, el marketing y la gestión de ingresos son áreas que se ven muy afectadas en épocas de crisis económicas. Ello es así, ya que la gestión de ventas y marketing tienen como función primordial captar y generar demanda, y en momentos de declive económico han de intentar incrementar su rendimiento. Respecto a la gestión de ingresos, esta cobra especial importancia por su capacidad de administrar la demanda mediante la maximización de las tarifas en momentos de gran demanda y la maximización de la ocupación en momentos de poca demanda. Al hilo de lo indicado, consideramos como una de las motivaciones de nuestra investigación dotar al sector turístico de herramientas, en áreas como el RM y el MKT, que lo empoderen y le permitan sobrevivir en épocas de crisis como la financiera de 2008-2009 y la actual de 2019, con la crisis del Covid-19 que ha golpeado con dureza al sector turístico global.

Concordamos con Jones et al. (2011) en que es necesario conocer al cliente para segmentarlo, considerando que el CRM (con las posibles limitaciones que a nuestro juicio pueda tener por la aplicación de la RGPD) desempeña un papel importante en la retención de clientes, pero que es necesaria la cooperación de todas las áreas, no solo la del departamento de marketing, para trabajar de forma eficaz. Por ello, consideramos junto a Jones et al. (2011) que la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) debe ser interdisciplinar y multifuncional, y más aún en épocas de declive económico. Esta cooperación interdisciplinar y multifuncional es, en cierta forma, la base sobre la que descansa nuestra hipótesis que considera que es necesaria la coordinación de todas las áreas, en concreto el área de RM y MKT para lograr el éxito empresarial, que puede mostrarse, entre otras opciones, mediante la retención y fidelización del cliente. Respecto a la segmentación, que consideramos imprescindible tanto en RM como en MKT, Jones et al. (2011) puntualizan que la comprensión de las expectativas y percepciones del cliente en contraposición a la mera satisfacción del cliente están relacionadas con identificar y conocer si se han abordado las necesidades

de cada segmento. Nosotros consideramos que para satisfacer a cada cliente y sus necesidades es necesario, de forma previa, partir de una adecuada segmentación, ya que un error en este aspecto puede derivar en insatisfacción del cliente que se ha agrupado en un segmento inadecuado. Asimismo, Jones et al. (2011) consideran, a nuestro juicio con acierto, que poner en el centro al cliente (“el cliente es el rey”) y disponer de información acerca del mismo son herramientas de empoderamiento de la empresa en épocas de dificultad económica.

Asimismo, Jones et al. (2011) concluyen que la gestión de ingresos (RM) puede contribuir en gran medida al posicionamiento de un hotel a través de la fijación de precios, y mediante la elección y discriminación de la parte del negocio que es más adecuado por contribuir positivamente al resultado final del hotel en términos de rentabilidad. En manos del RM se hallan decisiones sobre precios, canales de distribución, instrumentos de previsión de demanda, lo que, conforme a Jones et al. (2011) cobra particular importancia en momento de crisis. En este sentido, cuando los tiempos se ponen difíciles, la necesidad de hacer previsiones es particularmente crítica, lo que implica también disponer de buenas herramientas de previsión. El potencial para sobrevivir y salir adelante empresarialmente requiere de la capacidad de anticiparse a los cambios y tendencias en tiempos de incertidumbre con un conocimiento imperfecto del mercado, por lo que una adecuada previsión permite responder correctamente con rapidez en el momento adecuado para alcanzar el objetivo correcto. Jones et al. (2011) nos dan, en cierto modo, la razón respecto a nuestra hipótesis cuando al identificar diferentes formas de abordar los impactos del manejo de los ingresos (RM) destacan la necesidad de desarrollar un equipo de estrategia multidisciplinar de ventas comprendido por la gestión de ingresos (RM), gestión de ventas y Marketing, además de la gestión en general.

Asimismo, al igual que Jones et al. (2011), entendemos que podrían darse conflictos de intereses en cuestiones como las estrategias de fijación de precios ente la gestión de los ingresos, la gestión de ventas y la comercialización o MKT si no se comprende y aborda adecuadamente el objetivo de optimización de los beneficios y la maximización de ingresos de todas las corrientes. En este sentido, concluimos junto a Jones et al. (2011) que es recomendable poner en marcha un equipo de estrategia de ventas que incluya la gestión de los ingresos (RM), las ventas y la comercialización (MKT), y las necesidades de gestión general. En este sentido, consideramos que los objetivos comunes de optimización de beneficios, maximización de ingresos y satisfacción del cliente, permiten sortear las diferencias o conflictos que se puedan dar entre RM y MKT.

A continuación, en el siguiente capítulo, llevaremos a cabo un estudio comparativo entre ambas disciplinas, RM y MKT, donde destacaremos la similitud de objetivos y factores. Estudio comparativo que culminará con la formulación de un nuevo concepto, el “Revenue Marketing” como original aportación al estado del arte acerca del estudio de la relación entre RM y MKT.



# **Universitat de les Illes Balears**

**CAPÍTULO 3**  
**RELACIÓN ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING**

---



## **CAPÍTULO 3. RELACIÓN ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING**

3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO

3.2 SIMILITUD DE OBJETIVOS Y DE FACTORES

3.3 REVENUE MARKETING: FORMULACIÓN DE UN NUEVO  
CONCEPTO



## Capítulo 3. Relación entre Revenue Management y Marketing

En el presente capítulo creemos conveniente abordar un análisis comparativo entre los conceptos de RM y MKT, habida cuenta de que ello nos facilitará la labor de detectar las semejanzas, diferencias y nexos de unión entre ambas disciplinas, al mismo tiempo que nos permitirá sentar las bases para la generación de un nuevo concepto: el “Revenue Marketing”.

### 3.1 Análisis comparativo

Tal como afirma Sierra (2007), la comparación viene a ser la operación racional que pone en relación diferentes realidades, entre sí, con el fin de hallar posibles semejanzas o diferencias entre las mismas. En este sentido, la comparación, conforme también señala dicho autor, no sólo tiene una aplicación general, sino que ha dado lugar al método comparativo que viene estrechamente unido al progreso de las ciencias positivas y que consiste en “el procedimiento ordenado y sistemático de poner en relación, para observar sus semejanzas, diferencias y relaciones, objetos, fenómenos e instituciones” (Sierra, 2007). Asimismo, Sierra (2007) añade que “la búsqueda de diferencias y semejanzas se realiza en el marco de un esquema general teórico que, de algún modo, ayude a la determinación de hechos cruciales, según fuera propuesto por Bacon y recordado mucho después por E. Durkeheim”. En orden a la aplicación, en nuestro proyecto, de dicho método comparativo, hemos creído necesaria, como parte de este procedimiento metódico y cuidadoso de poner en relación los fenómenos estudiados para observar sus similitudes, diferencias y conexiones, la elaboración de un cuadro comparativo entre Revenue Management y Marketing, que nos permita efectuar dicha comparativa de modo más gráfico y esclarecedor.

En dicho cuadro comparativo hemos destacado en negrita algunas similitudes, que a continuación vamos a ir examinando, paulatinamente, de forma que nos permitan llegar a conclusiones esclarecedoras sobre esta cuestión. Un cuadro comparativo más extenso se encuentra en el Anexo M.

En relación con el origen de ambas disciplinas, es conveniente tener en consideración como hecho constatado, que el RM es una disciplina más actual y moderna que el MKT, y que, si bien tienen el mismo origen geográfico (EE. UU.), no nacieron en la misma época. Es cierto que, no hay un consenso acerca del origen histórico del MKT, dado que para algunos autores como Kotler (2005), ha existido siempre, y para otros, su aparición se ha vinculado a la economía entre los años 1906 y 1911, o a la época colonial, en el intercambio entre colonos y nativos (Stanton et al., 2007). Por otro lado, y en cuanto a lo que atañe al RM, se trata de una práctica que surge de la evolución del Yield Management que nace en el sector de las aerolíneas americanas en los años 70, con la desregulación del mercado aéreo en EE. UU. facilitada en 1978 por Jimmy Carter. Es particularmente curioso, observar cómo ambas disciplinas nacen en EE. UU. Puede que ello guarde relación con el hecho, conforme afirman Martínez et al. (2010), de ser considerada la potencia intelectual más importante de la historia. Esto se debe tal como explican Martínez et al. (2010), a que, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, en EE. UU. a los soldados cuando regresaban a sus hogares se les ofreció como compensación, una beca para ir a la universidad, es decir, la posibilidad de acceso a los conocimientos. Además, se suma el hecho de que, anteriormente, EE. UU. acogió a todos los científicos (Einstein, Fermi, Teller...) perseguidos por los regímenes totalitarios, en particular, el régimen nazi. Ello facilitó que EE. UU. se convirtiera en la potencia intelectual más importante

de la historia. Por tanto, consideramos que, si bien no hay similitud en relación al origen temporal, sí que existe similitud, en sentido estricto, entre RM Y MKT, en cuanto al origen geográfico, ya que ambas disciplinas son semejantes respecto al lugar donde tuvieron su origen. A continuación, como Tabla 3, se acompaña un resumen del cuadro comparativo que figura en el Anexo M.

Tabla 3:  
Cuadro comparativo entre RM y MKT

	<b>Revenue Management</b>	<b>Marketing</b>
<b>Origen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la evolución del Yield Management (YM)</li> <li>- Origen YM: *Sector aerolíneas <b>americanas</b> años 70.</li> <li>*1978 Jimmy Carter: desregulación mercado aéreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen vinculado a la propia aparición del ser humano (Kotler, 2005): el MKT existió siempre.</li> <li>- Aparición entre 1906 y 1911 en <b>EE. UU.</b>, vinculada a la economía.</li> <li>- Origen en <b>EE. UU.</b> en la época colonial en el intercambio entre colonos y nativos, aunque a gran escala no comenzó hasta la mitad del siglo XIX, con la Revolución Industrial (Stanton et al., 2007).</li> </ul>
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Técnica consistente en <b>ofrecer</b> el producto correcto (la habitación adecuada), <b>al cliente adecuado</b>, al precio adecuado, en el momento adecuado, para la fecha correcta en el canal correcto.</li> <li>* <i>“La aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad <b>a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo</b>”</i> (Kimes et al 1998).</li> <li>* <i>“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada <b>a ofrecer al cliente adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado</b>”</i> (Kimes, 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución del concepto en periodos: periodo preconceptual, periodo de conceptualización formal y periodo actual.</li> <li>- <i>“Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, <b>entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general</b>”</i> (AMA, 2013).</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad fija.</li> <li>- Demanda segmentada.</li> <li>- Inventario perecedero.</li> <li>- Posibilidad venta anticipada.</li> <li>- Demanda variable en función del momento y el tiempo.</li> <li>- Costes marginales de venta bajos.</li> <li>- Costes marginales de producción altos.</li> <li>- Demanda predecible.</li> </ul> <p>(Chávez, 2005).</p>	
<b>Principios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P. de segmentación del mercado.</li> <li>- P. de “Pricing Model” o posibilidad de gestión de precios.</li> <li>- P. de Previsión de la demanda o “Demand Forecasting”.</li> <li>- P. de Gestión de Disponibilidad o “availability”.</li> <li>- P. de diferenciación del producto.</li> <li>- P. de Optimización de Precios y Capacidad para Maximizar el Beneficio.</li> <li>- P. de Preexistencia de un Ecosistema Tecnológico.</li> <li>- <b>P. de Globalización o de Filosofía del RM implementada en toda la organización.</b></li> <li>- P. de Preponderancia de la <b>Búsqueda del Éxito Organizacional</b> a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P. de Satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante el conocimiento del mercado.</li> <li>- <b>P. Filosofía del MKT implementada en toda la organización.</b></li> <li>- P. de Preponderancia de la <b>Búsqueda del Éxito Organizacional</b> a largo plazo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Asimismo, si procedemos a analizar ambos conceptos, podemos observar, que, dado que el MKT es una disciplina, históricamente, muy anterior al RM, ha sido tratado académicamente por numerosos autores, y existen, no sólo múltiples conceptos de este, sino que se ha dado una evolución conceptual del mismo en varios periodos: el preconceptual, el conceptual y el actual. Asimismo, es relevante destacar, la creación de la AMA, la American Marketing Association, como asociación profesional para expertos en MKT, que desde 1937 se centra en la investigación y conocimiento del MKT, y que actualmente es considerada líder mundial en conocimiento de dicha disciplina. Por el contrario, el concepto de RM, o YM, ha sido objeto de un menor desarrollo conceptual, en comparación con el MKT. Dicho lo cual, si procedemos a analizar ambas nociones, el concepto generalizado de RM y el concepto de MKT ofrecido por la AMA en 2013, observamos que:

1. El RM es considerado como una técnica..., mientras que el MKT, es “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos...” (AMA, 2013).

2. En el RM, dicha técnica consiste en ofrecer la habitación adecuada, al cliente correcto, al precio adecuado, en el momento perfecto, para la fecha correcta, en el canal adecuado. En el MKT como actividad, conjunto de instituciones y procesos lo que se persigue es la creación y el intercambio de ofertas de valor para las partes. La semejanza según entendemos, se fundamenta en la entrega al cliente, en el caso del MKT, y el ofrecimiento al cliente, en el caso del RM, entendiendo que dichas acciones representan las dos caras de un mismo proceso de intercambio, mediante el cual se entrega un producto o servicio de valor para el cliente, a cambio de un precio. Asimismo, el objeto de entrega y ofrecimiento para el RM, son habitaciones, en concreto “la habitación adecuada”, de lo que viene a deducirse que, en general, el RM se está aplicando en el sector hotelero, aunque puede aplicarse a todo aquel negocio que reúna los requisitos que ya hemos analizado anteriormente y que son tal como señala Chávez (2010): capacidad fija, demanda segmentada, inventario perecedero, posibilidad de venta anticipada, demanda variable en relación al tiempo de compra, costes variables de venta bajos, costes fijos de producción altos y demanda previsible. Sin embargo, la aplicación del MKT se presenta mucho más generalizada a cualquier negocio, sin que se exija ningún tipo de requisito. El intercambio, sea de precio adecuado por habitación adecuada, o sea de ofertas que tienen valor para los clientes, se da en ambos conceptos de modo semejante. Destaca, por otro lado, que, en el MKT, las ofertas no sólo tengan valor para los clientes, sino también para los socios y la sociedad en general.

Respecto a los requisitos, como ya hemos avanzado, la aplicación del MKT es más extendida que el RM, al poder aplicarse a todo tipo de negocio, sin que dicho negocio u organización deba reunir ningún requisito excluyente que permita su aplicación. Por otro lado, la aplicación del RM, requiere que el negocio reúna los siguientes requisitos: capacidad fija, demanda segmentada, inventario perecedero, posibilidad de venta anticipada, demanda variable referida al tiempo, costes variables de venta bajos, costes fijos de producción altos y demanda previsible (Chávez, 2005).

Cuando analizamos comparativamente los principios que orientan las disciplinas a estudio, comprobamos que la semejanza estriba en el Principio de implementación de la Filosofía del MKT en toda la organización y el Principio de Globalización o implementación de la Filosofía del RM en toda la organización. Del resto de principios en que no hay semejanza en sentido estricto, sí podemos destacar relaciones entre algunos de ellos:

1. El principio de segmentación del mercado en RM entendemos que debe estar relacionado con el principio de satisfacción de necesidades de los clientes

mediante el conocimiento del mercado en MKT. Para poder segmentar el mercado, es preciso tener un conocimiento previo del mismo mediante la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de cada segmento o grupo de consumidores.

2. El principio basado en la preponderancia de la Búsqueda del Éxito Organizacional a corto plazo del RM y el principio de la preponderancia de la Búsqueda del Éxito Organizacional a largo plazo del MKT, se relacionan en cuanto al objetivo general de éxito organizacional que deben perseguir y satisfacer ambas áreas. Si bien ambas disciplinas presentan tanto estrategias de corto, como de largo plazo, en el RM predominan las de corto plazo, y en el MKT predominan las de largo plazo. El MKT en su concepto más general, hace referencia de forma primordial, a la planificación en el largo plazo de las variables del Marketing Mix, mientras que el RM, tiende a basarse, principalmente, en la acción en el corto plazo, actuando sobre las variables tácticas (fundamentalmente en precio y, en menor medida, en comunicación). Ambas facetas necesitan la información de la investigación comercial para la toma de decisiones, sean estratégicas u operativas, y trabajan sobre variables comunes. Algunos expertos, como veremos en la parte empírica de la presente investigación, consideran que el RM, en realidad formaría parte de las acciones de MKT en el corto plazo, principalmente sobre el precio y podría ser tratado como una subárea del MKT o un área con fuerte vinculación con el área de MKT (cuando la importancia de la actividad lo recomiende).

En cuanto al análisis de los elementos, la semejanza entre los mismos se centra en los siguientes aspectos:

1. El producto o servicio son los elementos fundamentales de ambas disciplinas. Sobre ellos descansa la base de los conceptos analizados, teniendo en cuenta que sin los mismos quedarían desnaturalizados.

2. La demanda, que nace y tiene su origen en las propias necesidades y deseos del cliente o consumidor, por lo que no puede sustraerse de ellos. De forma que el MKT capta la demanda, mientras el RM la gestiona.

3. El mercado, que es tenido en cuenta en ambos casos, pero con una marcada tendencia hacia la segmentación en el caso del RM (como requisito fundamental para su aplicación). Segmentación que no es posible alcanzar, si no se obtiene a través de la información que posee el MKT, y que permite conocer los gustos e intereses del cliente, como garantía de éxito.

4. El precio, como valor y coste, en el sentido de elemento de intercambio, transacción o relación, que puede variar al alza o a la baja dependiendo de la calidad ofrecida y percibida por el cliente, y de su satisfacción.

5. El Factor humano, que, en ambos casos, es el elemento crucial que permite el desarrollo e implementación de ambas disciplinas.

Por otro lado, en referencia a las tipologías, entendemos que existe similitud, a la vista de que, si la clasificación se realiza desde el enfoque de gestión de ambas disciplinas dentro de una empresa, en los dos casos, existe una vertiente táctica (MKT táctico y RM táctico) y una vertiente estratégica (MKT estratégico y RM estratégico). Cabe puntualizar que la clasificación del MKT es una cuestión, que no sólo entraña especial dificultad, al existir múltiples y confusas clasificaciones, sino que no es una cuestión pacífica. Por ello, la clasificación efectuada no se ha llevado a cabo de modo discrecional, si no partiendo del enfoque de gestión del MKT en una empresa, a la luz de la bibliografía existente (Talaya, 2008 & Lambin, 2003). Consideramos también que esta clasificación inicial en dos grandes grupos o tipologías de MKT, el estratégico y el operacional o táctico, no obsta a que, dentro de estos dos grandes grupos, puedan englobarse otros subgrupos, o que el mismo subgrupo tenga una faceta táctica y otra

estratégica como ocurre en el marketing digital y en el directo, por ejemplo. En cuanto a la determinación de las tipologías de RM, he de puntualizar que se trata de una cuestión que no ha sido abordada en el ámbito académico. Sin embargo, entendemos que es posible establecer una categorización del RM en dos grandes grupos, RM estratégico y en RM táctico, en función del horizonte temporal en que despliegue su acción.

Cuando pasamos a analizar comparativamente las herramientas que emplean una y otra disciplina, observamos como el MKT, con una trayectoria más dilatada en el tiempo que el RM, dispone de una serie de herramientas que pueden clasificarse, según la perspectiva tradicional o digital, en herramientas tradicionales (marketing mix) o en herramientas digitales (menos tradicionales). Por otro lado, en cuanto al RM, las herramientas se caracterizan por ser: actuales, tecnológicas, múltiples, dinámicas y en expansión. Consideramos, en este sentido, que la semejanza estriba en dos aspectos:

1. El impacto que representa la tecnología en las dos disciplinas. Tecnología que juega un papel muy importante en ambas, pero que en RM es existencialmente imprescindible, mientras que, para el MKT, es cada vez más relevante y necesaria, aunque no imprescindible.

2. La utilización de una herramienta común, como es el CRM, como solución de gestión de las relaciones con clientes, que ya hemos explicado anteriormente, y que, en RM, representa una importante herramienta de apoyo en la segmentación del cliente, y en MKT, permite su gestión. El CRM, no sólo está orientado a la gestión comercial, al marketing y al servicio postventa o atención al cliente, sino que también se evidencia como una herramienta poderosa y útil para la segmentación, requisito fundamental del RM. Asimismo, tener en cuenta respecto del CRM, que el marco de acción de dicha herramienta se ve limitado por la entrada en vigor de la nueva reglamentación de protección de datos (RGPD), a la que ha de sujetarse.

Huelga decir, que la similitud de estrategias entre ambas disciplinas es una evidencia. Partimos de la base de que los objetivos de RM y MKT, son semejantes en cuanto a, no solo la preservación de la empresa dentro de un mercado competitivo, si no a la optimización de rentabilidades e ingresos, a corto, medio y largo plazo. Lo que deriva en la utilización de tipos de estrategias competitivas comunes dentro de la organización, cuya utilización coordinada puede ser aplicable y útil para las dos áreas y, por tanto, para la organización en general.

Los indicadores o métricas de una u otra disciplina, son distintos, pero persiguen la medición y análisis de un mismo parámetro, la rentabilidad de la organización. Si bien el RM cuenta con muchos menos indicadores o métricas que el MKT. Asimismo, indicadores como el ROI, el punto muerto o de equilibrio, la canibalización y, en general, las métricas del MKT digital, deben ser indicadores a compartir por el área de MKT con el área de RM, al objeto de permitir el objetivo común de rentabilidad económica de la organización, al que uniríamos el objetivo de satisfacción del cliente.

Del mismo modo, existe similitud en cuanto a los objetivos. En este sentido el RM tiene como finalidad última, la maximización de la rentabilidad que es medida a través de la optimización del nivel de ingresos (Iturmendi et al., 2016) y como objetivo secundario la satisfacción de las partes, culminándose en la entrega o el intercambio de valor entre las mismas. El MKT participa también de dichos objetivos.

### 3.2 Similitud de objetivos y de factores

Al examinar la relación entre Revenue Management (o Yield Management) y Marketing, consideramos relevante traer a colación lo que al respecto señala Ho (2016) al señalar que la integración del RM y del MKT es un proceso lógico encaminado al objetivo final de establecer una cultura de ingresos integrada y global dentro de la compañía.

Asimismo, en este marco de relación entre RM y MKT, consideramos como Iturmendi et al (2019) que existe una relación directa entre el RM (YM) y el MKT Mix. De manera que, al comparar el YM (RM), que Iturmendi et al (2019) consideran que forma parte del MKT (a lo que nosotros no nos oponemos, aunque con un matiz, ya que el RM o YM tiene su propia entidad como disciplina independiente), con el Marketing Mix, señala que mantienen una relación directa en cuanto a que:

1. Existe una similitud de objetivos, ya que ambos se orientan hacia la búsqueda de la estrategia perfecta que permita el logro de los objetivos fijados por la empresa: la mejora de los rendimientos a través de la optimización de ingresos. No obstante, existiendo un matiz o diferencia primordial, el YM se centra, en cuanto a su finalidad última, en el logro de mayores ingresos, mientras el Marketing Mix persigue, de forma directa, como objetivo, el logro de una adecuada mezcla de factores que permitan la mejora de la comercialización. Mejora de la comercialización, que, entendemos, es un medio para lograr el fin último, cual es, el incremento de los ingresos.
2. Existe una similitud de factores (o herramientas, según nuestro criterio) debido a que ambas utilizan selectivamente elementos similares con el fin de lograr los objetivos de la compañía. En este sentido, he de señalar que el precio aparece como el elemento coincidente que representa el nexo de unión indudable entre ambas disciplinas. Asimismo, en el Marketing Mix, es el único factor que, presenta una incidencia directa, en el corto plazo, para garantizar los objetivos de ingreso a través de ventas sucesivas, representando en el YM, una variable fundamental.

A fin de ofrecer una mayor claridad en cuanto a estas afirmaciones, Iturmendi et al. (2019) efectúan un cuadro comparativo de las variables del Yield Management de Kimes (2004) frente a las 7 P's de Booms & Biner (1980), que encontramos esclarecedor para el caso que nos ocupa y que reproducimos en la Tabla 4.

Tabla 4:  
Análisis comparativo de las variables del Yield Management de Kimes (2004) frente a las 7 P's de Booms y Bitner (1980)

Variables del Yield Management Kimes (2004)	Modelo de las 7 P's Booms Y Bitner (1980)	Grado de relación
1-Qué producto o productos se debe vender	Producto	Total
	Evidencia física	Parcial
2-Por cuánto se debe vender	Precio	Total
3-Utilizando una estrategia de precios	Precio	Total
	Promoción	Parcial
4-Dónde se debe vender	Distribución	Parcial
5-A quién se debe vender	Participantes	Parcial
6-Aplicando un sistema de información	Proceso	Parcial
7-Cuándo se debe vender	Proceso	Parcial

Fuente: Elaborado a partir de Lambin (2003) y de Talaya, Á.E. (2008).

De dicho estudio, creemos conveniente, para el caso que nos ocupa, reseñar, de forma destacada, las siguientes conclusiones:

1) El Yield Management centra sus esfuerzos en los resultados económicos de su gestión, mientras que el Marketing Mix prioriza la implementación de la mejor combinación de factores cara a la comercialización. Ambas técnicas, coinciden en objetivos y en los factores para lograrlos.

2) El Yield Management forma parte de la ciencia del Marketing, dónde respecto del Marketing Mix la relación es casi directa. Yield Management y Marketing Mix persiguen la estrategia adecuada para conseguir los objetivos empresariales y utilizan de forma selectiva unas variables similares en su consecución. Tanto en el YM como en el MKT Mix son siete los factores. En el YM los siete factores son: qué producto, a quién se debe vender, por cuánto, dónde y cuándo se debe vender empleando una estrategia tarifaria y una tecnología que permita responder adecuadamente a estas preguntas (Kimes, 2004). Los siete factores del MKT Mix son, por su parte, los siguientes: “producto, precio, promoción, distribución, participantes, evidencia física y proceso” (Booms & Bitner, 1980).

3) Al comparar los siete factores podemos apreciar las siguientes similitudes: el producto equivaldría a la evidencia física; a quién se debe vender se referiría a los participantes; por cuánto vender sería el precio; dónde vender se referiría a la promoción y a la distribución; cuándo se debe vender equivaldría a la distribución y al proceso; utilizando una estrategia de precios se asemejaría al precio; y, finalmente, aplicando la tecnología que acceda a dar respuesta de forma adecuada a las preguntas formuladas, equivaldría al proceso.

4) Ambas técnicas comparten el objetivo común consistente en la mejora de rendimientos, que si bien, en YM se convierte en el fin último, en el MKT Mix, no es así. Ya que el MKT Mix centra su acción en lograr la correcta combinación de factores que permita la optimización de la comercialización.

5) El precio se muestra como el factor fundamental en ambas técnicas y representa el nexo de unión más evidente.

6) En el MKT, el precio es el único elemento del MKT Mix que, directamente, permite alcanzar los objetivos de ingreso mediante sucesivas ventas que se van consiguiendo. En el YM, el precio es la variable imprescindible, ya que su aplicación parte de la implementación de una estrategia tarifaria definida en base a una segmentación previa y adecuada.

### **3.3 Revenue Marketing: Formulación de un nuevo concepto**

En la formulación de un nuevo concepto, la conceptualización de “Revenue Marketing”, desde una perspectiva lo más objetiva, científica y académica posible, se ha efectuado un proceso de génesis, construcción y elaboración de este, que ha venido marcado por las siguientes etapas de pre-conceptualización:

En primer término, se han analizado ampliamente ambas disciplinas, el Revenue Management y el Marketing, por separado, examinando sus orígenes, conceptos, requisitos, principios, elementos, tipologías, herramientas e indicadores o métricas.

En segundo lugar, se ha efectuado un análisis comparativo, exhaustivo y ordenado, determinando las diferencias y semejanzas entre ambas disciplinas.

En tercer lugar, se ha examinado, la escasa bibliografía existente al respecto, que viene a abordar, de forma poco profusa, la relación entre ambos conceptos. Ello se ha efectuado al objeto de, reforzar o refutar, las conclusiones alcanzadas en cuanto al análisis comparativo de la relación entre ambas disciplinas.

Llegado a este momento, es conveniente reseñar sintéticamente, lo fundamental en cuanto a los conceptos de RM y de MKT, para comenzar a construir, adecuadamente, un nuevo concepto. En este sentido, el RM puede ser definido como aquella disciplina o técnica consistente en ofrecer el producto adecuado (o habitación adecuada), al cliente adecuado, en el momento adecuado, para la fecha correcta, al precio adecuado (utilizando una estrategia de precios correcta), en el canal correcto (aplicando un sistema de información correcto). También es concebido como el proceso que permite identificar los patrones de comportamiento del consumidor, para hacer previsiones de futuro lo más ajustadas a la realidad posible, con el fin de maximizar los ingresos de la empresa. De modo que, para que un negocio sea idóneo para ser objeto de RM se requiere, como ya hemos expuesto y analizado, que se den las siguientes premisas o requisitos:

1. Capacidad o inventario relativamente fijo.
2. Demanda segmentada.
3. Inventario perecedero.
4. Posibilidad de venta anticipada.
5. Demanda variable dependiendo del momento y el tiempo.
6. Costes marginales o variables de venta bajos.
7. Costes fijos marginales de producción altos.
8. Demanda previsible.

En cuanto al MKT, teniendo en cuenta que su concepto ha sido objeto de una extensa evolución conceptual, puede ser definido, a grandes rasgos, y de forma sintética, como: la captación de la demanda mediante acciones de comercialización basadas en el intercambio de ofertas que tienen valor para las partes, procurando la satisfacción del cliente. Asimismo, su noción más exacta, puede efectuarse desde dos enfoques distintos, que se entienden como la cara y la cruz de una misma moneda:

1. De un lado, como filosofía o actitud. En este sentido, se presenta como una forma de entender la relación de intercambio que se produce entre las partes, al poner un producto a la venta en el mercado. De modo que, como filosofía, el concepto de MKT ha sufrido una evolución relevante, partiendo de un concepto basado en el enfoque “producto” donde éste, acompañado de la calidad como atributo, era lo primordial en las acciones de MKT. A continuación, ha venido seguido de un enfoque de “ventas”, sin tener en cuenta la satisfacción del cliente, en una clara acción en el corto plazo. Hasta finalmente, hacer de la satisfacción del consumidor el eje principal del concepto de MKT actual, como materialización de estrategias más enfocadas al medio y largo plazo que fidelicen al cliente.

2. De otro lado, como técnica. El MKT es la forma de implementar la relación de intercambio que pretende captar la demanda, creándola, identificándola de forma segmentada, desarrollándola y sirviendo a la misma. La evolución conceptual de la noción de MKT, que ha tenido lugar desde esta perspectiva ha pasado del plano tradicional, donde se satisfacían necesidades de venta, comercialización y facturación de las empresas; a un plano más enfocado al cliente, donde su satisfacción se encuentra en el eje de la estrategia. La AMA (2013) se encargó de definir ampliamente el concepto actual de MKT en este sentido, al señalar textualmente que: “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tiene valor para los clientes, socios y la sociedad en general”.

Para formular, de forma novedosa, el concepto de “Revenue Marketing”, se requiere precisar, a priori, los factores coincidentes entre las disciplinas de Revenue Management y de Marketing:

1. Origen geográfico coincidente.
2. Semejanza conceptual. La cual, según entendemos, se fundamenta en la “entrega” al cliente, en el caso del MKT, y el “ofrecimiento” al cliente, en el caso del RM, entendiendo que dichas acciones representan las dos caras de un mismo proceso de intercambio, mediante el cual se entrega un producto o servicio de valor para el cliente, a cambio de un precio.
3. Similitud en dos de sus principios. El principio de segmentación del mercado del RM y las necesidades y su satisfacción mediante al conocimiento del mercado, en el MKT, son complementarios. Mientas que el principio de Globalización o Implementación de filosofía del RM y el del MKT en toda la organización, son principios similares, o cuasi idénticos.
4. Coincidencias en cuanto a sus elementos. En ambas disciplinas se dan los siguientes elementos: precio, comprador, vendedor, producto o servicio ofrecido, satisfacción de las partes, tiempo y lugar...

5. Tipologías similares. La semejanza en cuanto a las dos grandes tipologías de RM (RM táctico y RM estratégico) y de MKT (MKT operativo o táctico y MKT estratégico) son evidentes.
6. Utilización de herramientas tecnológicas, como elemento esencial en el RM, y como factor relevante en el desarrollo del MKT menos tradicional. Entre dichas herramientas tecnológicas, destaca el CRM, que se da en ambas disciplinas, como solución de gestión de las relaciones con clientes, representando una importante herramienta de apoyo en la segmentación del cliente, fundamento del RM y, en MKT, como elemento necesario, al permitir su gestión.
7. Similitud de estrategias.
8. Objetivo común en las métricas. Las métricas, mucho más desarrolladas y profusas en MKT que en RM, comparten un objetivo común, la medición y análisis de un mismo parámetro, la rentabilidad de la organización.
9. Similitud de objetivos en ambas disciplinas. Revenue Management y Marketing, persiguen el mismo objetivo, la búsqueda de la combinación perfecta, que permita alcanzar una mejora de rendimientos de la empresa, mediante la maximización de ingresos.
10. Similitud de factores (lo que vendríamos a denominar nosotros, como herramientas) debido a que ambas emplean discriminadamente variables semejantes en la consecución de los objetivos de la compañía.
11. En ambos casos, la satisfacción del cliente se transforma en el hilo conductor de una relación que al unísono genera valor para las partes implicadas, donde dicha relación entre vendedor y comprador es ventajosa para ambos.

Lo novedoso del nuevo concepto de “Revenue Marketing”, estriba en dos aspectos:

- Todo negocio es susceptible de ser objeto de Revenue Marketing, dentro de unos requisitos entendidos de modo más flexible, ya que las premisas que enmarcaban el RM, y que ya hemos precisado (capacidad fija, demanda segmentada, inventario perecedero, posibilidad de venta anticipada, demanda variable, costes marginales o variables de venta bajos, costes de producción o costes fijos altos y demanda previsible), no van a constreñir este concepto. Se van a flexibilizar, lo que consentirá que, prácticamente, “todo pueda ser objeto de Revenue Marketing” (Reina, 2018).
- La segunda particularidad, es la sólida relación existente entre RM y MKT, que descansa, principalmente, en la unión de estrategias, objetivos y herramientas o factores. Esto se materializará en la puesta en marcha de técnicas que promuevan y hagan efectivas las relaciones de coordinación entre ambas áreas.

Partiendo de estas premisas, podríamos definir el concepto de “Revenue Marketing” como aquella disciplina de corte pragmático que:

1. Persigue la maximización de ingresos de la organización, a través de la implementación de técnicas y procesos que hacen más estrechas las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT.
2. “Tiene por objeto la mutua satisfacción de comprador (cliente)-vendedor (organización, o proveedor del servicio o producto), manteniendo el equilibrio de las necesidades de cada uno de los agentes implicados. De este modo, la base estratégica de esta disciplina descansa en la transmisión de valor entre ambos sujetos que toman

conciencia de que la satisfacción de cada uno está sujeta a una relación de equilibrio y sostenibilidad entre las necesidades y deseos mutuos” (Reina, 2018).

3. Y consiste “en la implementación y puesta en marcha del conjunto de herramientas socio-tecnológicas que permiten obtener el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado, para las dos partes. Entendiendo que lo que hace *adecuado* cada uno de estos parámetros, es el que los mismos se ajusten de forma equilibrada a las necesidades de ambas partes” (Reina, 2018).





# Universitat de les Illes Balears

**CAPÍTULO 4**  
ANÁLISIS DEL SECTOR

---



## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR**

4.1 CONCEPTO DE EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

4.3 IMPORTANCIA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL TURISMO Y DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO, Y BREVE ANÁLISIS DEL SECTOR



## Capítulo 4. Análisis del sector

### 4.1 Concepto de empresas de alojamiento turístico

Conforme precisa Cortijo & Mogollón (2011), según la teoría de los grupos de interés, enunciada por Freeman en 1984, la empresa es la organización económica y social constituida para producir beneficios a los diversos grupos que la constituyen (Olcese et al. 2008). Asimismo, en virtud de lo dispuesto en los artículos 48, 81 y 82 del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea<sup>2</sup>, según la interpretación de las Comunidades Europeas, se considera empresa a toda entidad, con independencia de la forma jurídica que adopte, que lleve a cabo una labor económica, incluyendo a las entidades que desarrollen tareas manuales o artesanales, e individuales o familiares, incluyendo, asimismo, a las sociedades personalistas o asociaciones que ejercen una actividad económica.

Cuando se circunscribe la empresa dentro del sector turístico, observamos, tal como señalan Cortijo & Mogollón (2011), que la propia complejidad y diversidad que abarca el producto turístico (alojamiento, transporte, restauración, intermediación...), implica que sea suministrado por un grupo muy heterogéneo de proveedores, particulares, en el que participan un conjunto diverso de actores que operan de forma independiente unos de otros (Monchón, 2004), a lo que debe añadirse la infraestructura turística necesaria para su desarrollo. En este sentido, Cortijo & Mogollón (2011), al llevar a cabo una primera aproximación a la definición de los *actores*, o *stakeholders*, de una empresa, partiendo de la definición postulada por Freeman en 1984, precisan su concepto del modo siguiente: son las personas que afectan o a las que pueden afectar las actividades empresariales. Los *stakeholders* del turismo son los individuos o grupos de individuos pertenecientes a entes públicos o privados que pueden influir o ser influidos por actividades turísticas. Por ello, son fundamentales en la planificación estratégica de un destino turístico ya que pueden influir en el destino y marcar los criterios, particularidades y directrices del producto o servicio turístico del destino. A continuación, dichos autores, al intentar identificar a algunos stakeholders del turismo, consideran que las empresas de alojamiento hotelero y extrahotelero pertenecen a este grupo, por ser consideradas empresas turísticas por excelencia y por tratarse de actores que juegan un papel significativo y relevante en el sector turístico.

Para la definición de las empresas de alojamiento cabe traer a colación lo que al respecto señala Dorado (2011): “De manera inicial y no como definición única, reciben la consideración de empresas de alojamiento las dedicadas de forma profesional y habitual, mediante precio, a facilitar servicio de alojamiento con o sin otros servicios complementarios”. Añade también, que la razón de ser de dichas empresas se basa en proporcionar alojamiento a personas, aunque pueden ofrecer otros servicios aparejados que vienen unidos a las necesidades de los huéspedes cuando están fuera de su lugar de residencia. Algunos de estos servicios aparejados serían: las comidas, otros servicios obligatorios por su clasificación y aquellos servicios voluntarios que se deseen ofrecer como estrategia de diferenciación. Asimismo, dicho autor, puntualiza que se presentan muy diversas formas empresariales para facilitar

---

<sup>2</sup> DO L. 10 de 13.1.2001, p.33. Reglamento (CE) N° 70/2001 de la Comisión de 12 de enero de 2001 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas estatales a las pequeñas y medianas empresas.

alojamiento, “habiéndose denominado en su conjunto como: empresas de hostelería, establecimientos hoteleros e incluso alojamientos turísticos”. Ello ha quedado patente en las distintas normativas legales que han ido regulando, con el tiempo, dicha actividad.

Al objeto de acotar con más precisión una definición de empresa de alojamiento turístico, consideramos necesario revisar si en la legislación turística en España, se aborda, de alguna forma, esta cuestión. El análisis de la regulación de las empresas de alojamiento turístico en España excede los objetivos del presente trabajo, por lo que tan sólo analizaremos, de forma escueta, aquello que puede arrojar algo de luz en la cuestión analizada. Tal como puntualiza Oliva (2014), en España no contamos con una ley estatal o nacional que venga a regular la ordenación y promoción turística. Si bien, existen algunas leyes autonómicas que tratan de regular este aspecto, y quizá tengamos tantas leyes como Comunidades Autónomas (CC.AA.) tenemos en España. Dicha dispersión legal, tal como señala dicho autor, proviene de la misma Constitución Española, en adelante CE, que no concede al Estado ninguna competencia directa sobre dicha materia. Se atribuye a las CC.AA. la posibilidad de asumir la competencia exclusiva sobre promoción y ordenación turística dentro de su ámbito territorial (artículo 148.1. 18ª CE), lo que se ha efectuado en la práctica, mediante la aprobación de sus propias leyes de turismo autonómicas. Ello no implica que el Estado no esté legitimado para dictar, de forma indirecta, normas jurídicas que puedan afectar a la actividad turística. El Estado se reserva competencias exclusivas sobre, entre otras materias “las relaciones internacionales” (artículo 149.1. 3ª CE), además de en “las bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica” (artículo 149.1. 13ª CE) y “el comercio exterior” (artículo 149.1. 10ª CE). Por tanto, al amparo de dichas competencias, el Estado puede aprobar normas jurídicas referidas a la ordenación económica del sector turístico español, interviniendo de forma indirecta en su regulación. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, es el organismo estatal responsable de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en turismo. Por otro lado, el Estado posee competencias exclusivas directas en materia de *legislación civil*, sin perjuicio de la conservación, modificación y desarrollo por las CC.AA. de los derechos civiles, forales o especiales, allí donde existan (artículo 149.1.8ª CE) y “legislación mercantil” (artículo 149.1.6ª CE), transversales al turismo, ya que en virtud de tales atribuciones, ha regulado mediante ley estatal, el régimen jurídico de dos de los contratos turísticos más conocidos, y que además poseen una regulación específica propia: contrato de aprovechamiento por turno de bienes de uso turístico (Ley 4/2012, de 6 de julio) y los viajes combinados (Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, en sus artículos de 150 a 165).

Tal como apunta Oliva (2014), las leyes de turismo autonómicas españolas no presentan el mismo contenido. Sin embargo, poseen una estructura común: regulan el modo de relación entre las distintas administraciones con competencia en turismo dentro de la misma CC.AA.; ordenan y clasifican las empresas, los establecimientos y servicios turísticos. La asunción de competencias legislativas directas, en materia turística por parte de las CC.AA. y competencias indirectas y transversales en turismo por parte del Estado, genera conflictos en su conciliación y coordinación. Esto se une al problema de la compatibilidad con los principios constitucionales de unidad de mercado español (artículos 139.2 y 157.2 CE) e igualdad (artículos 138.2 y 139.1 CE) dificultando la regulación integral de este fenómeno en España.

La aplicación de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de garantía de la unidad de mercado, está orientada, como su propio nombre indica, a garantizar la unidad de

mercado. Permite que las normas autonómicas en turismo mantengan su diversidad, pero sin que supongan un obstáculo o impedimento a la unidad de mercado, lo que necesita de unos requisitos básicos dirigidos a asegurar el establecimiento y el movimiento de individuos y bienes dentro del territorio nacional, eliminando duplicidades de control administrativo respecto a una misma actividad y permitiendo que se dé un entorno más propicio a la inversión y a la competencia.

Dentro de este marco jurídico, es complejo hallar una definición común, dentro del territorio nacional, sobre lo que vienen a ser empresas de alojamiento turístico. En este sentido, cabe traer a colación lo que al respecto señala Balanzá (2003) al indicar que las empresas de alojamiento han tenido a lo largo del tiempo distintas denominaciones, destacando las siguientes apreciaciones al respecto, que completaremos con la evolución temporal del concepto a la luz de lo que indica al respecto el Centro Europeo de Postgrado (CEUPE):

1) La de la Ley 48/1963 de 8 de julio, en su artículo 4º señala que la empresa de hotelería es la que se dedica de forma habitual o profesional a ofrecer habitación o residencia a personas, y, en ocasiones, también servicios complementarios. En su artículo 5º concreta: “Son alojamientos turísticos los albergues, campamentos, bungalows, apartamentos o establecimientos similares destinados a proporcionar habitación o residencia a personas, en épocas, zonas o situaciones turísticas. No alterará la naturaleza del alojamiento el que la actividad se realice de un modo temporal o permanente”.

2) La Orden de 20 de noviembre de 1964, en su artículo 6º.1 indica textualmente: “Son empresas y actividades turísticas reglamentadas: a) Los establecimientos hoteleros. b) Los campamentos de turismo”.

3) El Decreto 231/1965 de 14 de enero, artículo 1.2 expresa lo siguiente: “Se entiende por empresas turísticas privadas: a) Las de hostelería. b) Las de alojamientos turísticos de carácter no hotelero... y en su artículo 2º 1: Son empresas de hostelería las dedicadas de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin servicios de carácter complementario”.

4) La Orden de 28 de febrero de 1974, en su artículo 2º.1 incluye como tales a “Hoteles, hostales, hoteles-residencia, hostales-residencia, albergues, paradores, hoteles-apartamentos, residencias-apartamentos, moteles, hoteles en estaciones termales, ciudades de vacaciones y camping y en su artículo 2º.2: Pensiones, fondas, casas de huéspedes y posadas”.

5) La Orden de 16 de septiembre de 1974, en su artículo 1º reconoce como tales a “...los apartamentos, bugalows y demás alojamientos no hoteleros...”

6) El Real Decreto 1634/1983 de 15 de junio, en su artículo 1º, establece que: “Quedan sujetos a la presente norma las empresas y establecimientos dedicados de modo profesional y habitual al alojamiento de personas mediante precio. Se exceptúan de la presente normativa: a) La simple tenencia de huéspedes con carácter estable... b) Los apartamentos turísticos, entendiéndose como tales los bloques o conjunto de apartamentos y los conjuntos de villas, chalés, bungalows y similares que sean ofrecidos empresarialmente en alquiler”. Asimismo, en su artículo 2º concreta: “Los establecimientos hoteleros, se clasifican en los siguientes grupos:

- Grupo primero: Hoteles, Hoteles-apartamento.
- Grupo segundo: Pensiones”.

Como observamos, no es fácil establecer una definición clara y precisa de lo que se entiende por empresa de alojamiento turístico, dada la peculiaridad de sus

propiedades y su naturaleza variable, definición que viene supeditada a factores tan diversos como son: los tipos de destinatarios, las prestaciones y servicios mínimos de infraestructura. Lo que ha llevado a requerir una diferenciación de la diversa oferta de lugares de alojamiento, que, sin embargo, mantienen una constante común a todas ellas, al tratarse de diferentes empresas que, con diferentes particularidades, prestaciones y tipologías, se ofrecen profesionalmente, todas ellas, a facilitar alojamiento. A efectos de delimitar adecuadamente el concepto de empresas de alojamiento turístico, y dada la dispersión normativa autonómica existente respecto a las mismas, creemos relevante traer a colación la definición de dicho concepto, que alguna comunidad autónoma ha efectuado, a nuestro parecer, con acierto y cierta precisión. En este sentido queremos destacar la Ley 6/2003, de 27 de febrero, de Ordenación del Turismo en Aragón. En su artículo 33, que forma parte del Título Cuarto, Capítulo II, bajo el título Concepto, se indica:

“33.1. Son las que se dedican profesional y habitualmente a ofrecer hospedaje o residencia, a cambio de precio, a las personas que lo requieran, con la posibilidad o no de incluir servicios complementarios.

33.2. La presunción de habitual se despliega desde el momento en que se publicita por cualquier medio o si se ofrece dos o más veces dentro del mismo año por un tiempo que en su conjunto exceda de un mes.

33.3. Si prestan servicio de comedor, excepto desayunos, a personas no alojadas, habrán de ajustar sus instalaciones a la categoría correspondiente con la reglamentación aplicable como empresa de restauración”.

## 4.2 Clasificación de las empresas de alojamiento turístico

Conforme a lo ya indicado acerca de la dispersión normativa, las CC.AA. pueden legislar directamente acerca de esta materia, y el Estado puede irrumpir indirectamente en dicha legislación turística, del modo ya expresado. En este sentido, y en cuanto a la clasificación de las empresas de alojamiento turístico en España, queremos destacar la ya citada Ley 6/2003, de Ordenación del Turismo en Aragón:

1) En su artículo 34, se describen las modalidades de empresas de alojamiento turístico, clasificándolas del modo siguiente:

“1. La actividad de alojamiento turístico se ofrecerá dentro de la modalidad hotelera o extra hotelera.

2. Son establecimientos hoteleros los hoteles, hoteles-apartamento, hostales y pensiones.

3. Son establecimientos extra hoteleros los apartamentos turísticos, alojamientos turísticos al aire libre, albergues turísticos, viviendas de turismo rural y cualesquiera otros que se determinen reglamentariamente”.

2) En cuanto a la definición de establecimientos hoteleros, su artículo 35, define este término indicando:

“1. Son establecimientos hoteleros aquellos que, dedicados al alojamiento turístico, pueden clasificarse en alguno de los grupos que se establecen en el apartado siguiente.

2. La modalidad hotelera de alojamiento se clasifica en tres grupos. El grupo primero comprende los hoteles y los hoteles-apartamento, el grupo segundo está integrado por los hostales, y el grupo tercero, por las pensiones.

3. Los hoteles son establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o edificios o una parte independiente de los mismos, constituyendo sus dependencias una explotación homogénea con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo, y reúnen los requisitos mínimos establecidos reglamentariamente.

4. Los hoteles-apartamento son establecimientos en los que concurren los servicios comunes propios de los hoteles con las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento, y cumplen con las exigencias requeridas reglamentariamente.

5. Los hostales son establecimientos que ofrecen alojamiento, con o sin otros servicios complementarios, y que, por su dimensión, estructura, infraestructura, servicios u otras características, no pueden ser clasificados en el grupo primero, y cumplen las exigencias requeridas reglamentariamente.

6. Las pensiones son establecimientos que ofrecen alojamiento, con o sin otros servicios complementarios, y que, por su dimensión, estructura, infraestructura, servicios u otras características, no pueden ser clasificados ni el grupo primero ni en el segundo, y cumplen las exigencias requeridas reglamentariamente”.

3) En cuanto a las categorías de los establecimientos hoteleros el artículo 36 señala:

“1. Los establecimientos comprendidos en el grupo primero se clasificarán en cinco categorías, identificadas por estrellas, con arreglo a las condiciones establecidas reglamentariamente, que contemplarán, entre otros criterios, los servicios ofertados, el confort, la capacidad de alojamiento, el equipamiento de las habitaciones, las condiciones de las instalaciones comunes, los servicios complementarios y el personal de servicio.

2. El Departamento del gobierno de Aragón responsable de Turismo impulsará la aplicación de sistemas de clasificación cualitativa de hoteles para su promoción.

3. Los establecimientos de los grupos segundo y tercero estarán clasificados, respectivamente, en una categoría única, en la forma que se determine reglamentariamente”.

4) Respecto a los establecimientos extra hoteleros, el artículo 38 se refiere a los apartamentos turísticos del siguiente modo:

“1. Se incluyen en esta modalidad de alojamiento turístico los bloques o conjuntos de pisos, casas, villas, chalés o similares que ofrezcan, mediante precio, alojamiento turístico, cuando se ceda el uso y disfrute de los locales referidos con mobiliario, instalaciones, servicios y equipo en condiciones que permitan su inmediata ocupación, cumpliendo con las exigencias establecidas reglamentariamente.

2. El uso y disfrute de los locales comprenderá, en su caso, el de los servicios e instalaciones comprendido en el bloque o conjunto en que se encuentren.

3. Se entiende por bloque el edificio o edificios integrados por apartamentos ofertados en su totalidad y gestionados por una sola unidad empresarial de explotación, y por el conjunto el agregado de pisos, casas, villas, chalés o similares ubicados en un único espacio de terreno perfectamente delimitados, ofertados como alojamientos turísticos y gestionados por una sola unidad empresarial de explotación.

4. Los apartamentos se clasificarán en cuatro categorías, identificadas en llaves, con arreglo a las condiciones determinadas reglamentariamente”.

5) El artículo 39, se centra en los alojamientos turísticos al aire libre, como otro de los alojamientos extra hoteleros, indicando en su epígrafe primero

textualmente: “Se entiende por alojamiento turístico al aire libre o camping el espacio de terreno debidamente delimitado, acondicionado y dotado de las instalaciones y servicios precisos, ofrecido al público de forma habitual y profesional, mediante precio, para su ocupación temporal con tiendas de campaña, caravanas u otros elementos desmontables”.

La categorización de los alojamientos turísticos al aire libre viene determinada en el epígrafe quinto del mismo artículo 39, donde se especifica: “Los alojamientos turísticos al aire libre se clasifican en cuatro categorías, identificadas por estrellas grafiadas con la silueta de una tienda de campaña, con los requisitos y en la forma que se establezcan reglamentariamente, atendiendo a sus instalaciones y servicios”.

6) Por otro lado, en cuanto a los albergues turísticos, como parte de los establecimientos extra hoteleros, el artículo 40 especifica:

“1. Son albergues turísticos los establecimientos que, de acuerdo con lo previsto reglamentariamente, ofrecen al público en general, de modo habitual y profesional y mediante precio, el servicio de alojamiento por plazas en habitaciones de capacidad múltiple, pudiendo prestarse alguna actividad complementaria deportiva, cultural o relacionada con la naturaleza.

2. Los albergues turísticos, en atención a sus servicios o entorno en que se hallen unidos, podrán ser objeto de especialización en los términos que se establezcan reglamentariamente. Entre estas especialidades se regulará el refugio de montaña”.

7) Finalmente, respecto de los alojamientos de turismo rural, el artículo 41, concreta:

“1. Los alojamientos de turismo rural deberán ocupar edificaciones de especiales características de construcción, entorno y tipicidad, ubicadas necesariamente en asentamientos tradicionales de población de menos de mil habitantes de derecho en el caso de las viviendas de turismo rural, o de menos de tres mil habitantes de derecho si se trata de hoteles rurales.

2. Se determinarán reglamentariamente los requisitos que deberán reunir y los criterios de clasificación atendiendo, entre otras circunstancias, a su ubicación y características, así como, en su caso, a la oferta de servicios complementarios.

3. Los alojamientos de turismo rural podrán adoptar las modalidades de hotel rural o vivienda de turismo rural”.

Dicho lo cual, en orden a determinar una clasificación más genérica, hemos de añadir a lo ya indicado, que, atendiendo a su denominación, conforme se indica en el post del blog del Centro Europeo de Postgrado (CEUPE), bajo el título *El alojamiento turístico*, existen, en general, los siguientes tipos de alojamiento:

1) Hoteles. Para cuya definición acudiremos al Real Decreto 1634/1983 que lo describe como: “establecimientos que facilitan el alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades (hoteles-apartamentos y moteles)”. Asimismo, y conforme señala el artículo 15 de la Orden Ministerial de 19 de julio de 1968 (cuya vigencia está en cuestión) se exige que: “Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo Hoteles deberá reunir, además de las condiciones para la categoría que le corresponda, las siguientes:

a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizada, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas ascensores y escaleras de usos exclusivo.

b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa, a elección del cliente, y con excepción de los hoteles-residencias.

c) Disponer al menos de un 10 por ciento de habitaciones individuales”.

2) Hoteles-apartamento. De acuerdo con el Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, se definen del modo siguiente: “Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento”.

3) Moteles. Cabe señalar lo que el Real Decreto 1634/1983, indica al referirse a los mismos como “aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración”. Considerando que es más precisa la normativa anterior de 1968 en cuyo artículo 44 se establece que: “Son Moteles los establecimientos situados fuera de los núcleos urbanos y en las proximidades de las carreteras, en los que se facilita alojamiento, para estancias, normalmente no superiores a veinticuatro horas, en departamentos, con entradas independientes desde el exterior, compuestos de dormitorio y cuarto de aseo y con garajes o cobertizos para automóviles, contiguos o próximos a aquellos”.

4) Hostales. A la vista de la Orden Ministerial de 19 de julio de 1968, en cuyo artículo 21.1, queda determinado que: “Son Hostales aquellos establecimientos que, con las instalaciones y servicios exigidos como mínimo en esta sección a sus respectivas categorías, faciliten al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa, a la elección del cliente, y con excepción de los hostales-residencias”.

5) Pensiones. El Real Decreto 1634/1983, si bien no define expresamente dicha denominación, en su artículo 3º.4, se indica que: “Aquellos establecimientos que no reúnan las condiciones del grupo hoteles serán clasificados en el grupo pensiones y estarán divididos en dos categorías, identificadas por estrellas”. Si, asimismo, nos remitimos al artículo 21.2 de la Orden Ministerial de 19 de julio de 1968, se concreta: “Son Pensiones aquellos establecimientos comprendidos por sus instalaciones y servicios en esta Sección que, no disponiendo de más de doce habitaciones, faciliten hospedaje, habitualmente, en régimen de pensión completa. Estos establecimientos quedan autorizados para exigir a sus clientes que se sometan a dicho régimen”.

6) Casas de huéspedes. Denominación que, entre otras, viene recogida en el Decreto 120/1985 de 5 de diciembre, de la Comunidad Autónoma de Madrid, en su artículo 6.2, donde se definen del modo siguiente: “Los alojamientos, con o sin servicios de comedor, que ofrezcan elementales servicios, sin alcanzar los niveles necesarios para ser clasificados con estrellas, pero posean las mínimas exigencias determinadas en el Anexo I adjunto, serán pensiones con la denominación de casa de huéspedes”

7) Apartamento turístico. El Real Decreto 2877/1982, de 15 de octubre, en su artículo 1.1, define apartamentos turísticos como: “bloques o conjunto de apartamentos, y los conjuntos de villas, chalés, bungalows y similares que sean ofrecidos empresarialmente en alquiler, de modo habitual, debidamente dotados de mobiliario, instalaciones, servicios y equipo para su inmediata ocupación, por motivos vacacionales o turísticos”.

8) Campamentos de turismo. Para su definición acudiremos al artículo 1 del Real Decreto 2545/1982, de 27 de agosto, donde se indica textualmente: “el espacio de terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para su ocupación temporal,

con capacidad para más de diez personas que pretenden hacer vida al aire libre, con fines vacacionales o turísticos y utilizando como residencia albergues móviles: tiendas de campaña, caravanas y otros elementos fácilmente transportables”.

9) Ciudades de vacaciones. El artículo 1 de la Orden Ministerial de 28 de octubre de 1968, viene a definirlo del siguiente modo: “Son Ciudades de Vacaciones aquellos establecimientos cuya situación, instalaciones y servicios, de acuerdo a la presente ordenación, permiten a los clientes, bajo fórmulas previamente determinadas, el disfrute de sus vacaciones en contacto directo con la naturaleza, facilitándoles por un precio alzado hospedaje en régimen de pensión completa, junto con la posibilidad de practicar deportes y participar en diversiones colectivas”.

10) Casa Rural. Para la delimitación conceptual de esta tipología de alojamiento turístico, haremos mención al artículo 7 del Real Decreto 298/1993, de 2 de diciembre, de la Junta de Castilla-León, donde se define de la siguiente forma: “Casa dotada de todas las instalaciones propias de una vivienda, destinada a alojamiento mediante precio, que ocupa la totalidad de un edificio o una parte del mismo con salida propia a un elemento común o a la vía pública, constando a lo sumo de planta baja, primera y ático y que reúna las características usuales de las casas de labranza o rurales del entorno en que esté situada”.

11) Centro de turismo rural: en virtud del artículo 13 del Real Decreto 298/1993, de 2 de diciembre, de la Junta de Castilla y León, se define como: “Edificio o edificios de arquitectura tradicional en los que se prestan, mediante precio, los servicios de alojamiento, restauración y actividades de ocio y tiempo libre, deportivas y/o culturales organizadas por los titulares...”.

Asimismo, y de forma sintética, reseñaremos la clasificación efectuada por Dorado, J.A, (2011). Dicho autor, señala los siguientes criterios de clasificación:

- 1) Conforme a su legalidad:
  - Alojamientos legales.
  - Alojamiento ilegales. Son los no regulados por ninguna disposición legal y que se destinan a uso vacacional.
- 2) En virtud del agente que presta el servicio:
  - Alojamientos hoteleros. Aquellos donde el servicio de alojamiento y los servicios complementarios son ofrecidos por parte de la empresa (ej. hoteles, hoteles-apartamento, moteles, hostales, pensiones...).
  - Alojamientos extra hoteleros. En los que participa activamente el cliente en la prestación del servicio (ej. campings).
- 3) Por su ubicación:
  - Vacacionales. Deben su existencia a la prestación del servicio a personas por motivos vacacionales y se suelen ubicar en el litoral, además de tener estacionalidad estival.
  - De ciudad. Ubicados en centros urbanos, cuya ocupación suele deberse a clientes de negocios, sin descartar a los de ocio. Su temporalidad suele ser de lunes a viernes.
- 4) Por la especialización o caracterización: playa, montaña, golf, deportivo, salud y belleza, familiar...
- 5) Por su forma jurídica:
  - Individual. Empresa y propietario tienen la misma personalidad (personalidad física).

- Colectiva o societaria. La empresa tiene una personalidad jurídica propia. Dichas sociedades pueden explotar el negocio, o en ocasiones, también ser titulares del mismo (empresas patrimoniales).
- 6) Por la personalidad del propietario:
  - Privada. Pertenece a uno o varios propietarios particulares.
  - Pública. Pertenece a una entidad u organismo público.
  - Mixta. Pertenece de forma compartida a particulares y el Estado.
- 7) Por el ámbito de actuación: locales, regionales, nacionales y transnacionales.
- 8) Por el tipo de explotación:
  - Directa o independiente. Cuando los propietarios o personas contratadas por éstos llevan directamente la gestión y administración del establecimiento.
  - Directa con afiliación a una marca. La gestión se mantiene en manos de la propiedad, pero con el acompañamiento que adquieren al asociarse a una marca prestigiosa.
  - Franquicia. Un establecimiento opera con la marca y método productivo de un franquiciador a cambio de una compensación económica.
  - Arrendamiento. Contrato de alquiler entre la propiedad y la empresa hotelera.
  - Gestión o management. La propiedad de un establecimiento hotelero cede la administración de éste a un equipo directivo o empresa, a cambio de una contraprestación económica.
- 9) Según las modalidades de empresas de alojamiento:
  - Hoteles.
  - Hoteles-apartamento.
  - Moteles.
  - Hostales.
  - Pensiones.
  - Casas de huéspedes.
  - Apartamentos Turísticos.
  - Campamentos de Turismo.
  - Tiempo Compartido.
  - Ciudades de Vacaciones.
  - Casa, Hotel, Apartamento Rural.

Una vez efectuadas las apreciaciones que se han determinado como oportunas, hemos considerado, como base para el estudio empírico que analizará el impacto de las relaciones de coordinación en las empresas de alojamiento turístico de España, examinar las EATE, conforme a la clasificación que se efectúa en el Diario Oficial de la Unión Europea de 20.05.2003, donde la Comisión publica su Recomendación “sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas” (Recomendación 2003/361/CE), en cuyo artículo 2 del Anexo, correspondiente al Título I, se definen las categorías de empresas del modo siguiente :

“1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

2. En la Categoría de las PYME, se define una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.

3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa menos de 10 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general no supera los 2 millones de euros”.

Como podemos apreciar, se limita el tamaño de las empresas en función de tres elementos que se deben dar de forma simultánea: número de empleados, volumen de negocios y tamaño del balance. No obstante, en general, en el estudio empírico que se expondrá más adelante, sólo disponemos de uno de estos indicadores: la facturación o la plantilla. En este sentido, consideramos razonable, adaptar la clasificación en estos términos:

- a) En el caso de que los datos de que dispongamos sean sólo de facturación:
- ❖ Microempresas: hasta 2 millones.
  - ❖ Pequeñas empresas: más de 2 millones y hasta 10 millones.
  - ❖ Medianas empresas: más de 10 millones y hasta 50 millones.
  - ❖ Grandes empresas: más de 50 millones.
- b) En el caso de que los datos de que dispongamos sean sólo de plantilla:
- ❖ Microempresas: menos de 10 empleados.
  - ❖ Pequeñas empresas: de 10 a 50 empleados.
  - ❖ Medianas empresas: de 51 a 249 empleados.
  - ❖ Grandes empresas: 250 empleados o más.

### **4.3 Importancia cuantitativa y cualitativa del turismo y de las empresas de alojamiento turístico, y breve análisis del sector**

Las empresas de alojamiento turístico, y el sector turístico en general, tienen un peso específico relevante en la economía nacional. La industria del turismo continúa incrementando su peso en el Producto Interior Bruto (PIB) global. En este sentido, el Producto Interior Bruto (PIB) asociado al turismo, calculado en base a la demanda final turística, alcanzó alrededor de los 154.487 millones de euros durante el año 2019, lo que representó el 12,4 % del PIB, por encima en tres décimas que el del año 2018 (INE, 2020). Asimismo, y desde el año 2015 el peso del turismo en el PIB nacional se ha elevado en 1,3 puntos, al pasar del 11,1 % al 12,4 % y el empleo en las ramas económicas correspondientes al turismo llegó a alcanzar 2,72 millones de puestos de trabajo, suponiendo un 12,9 % del empleo total de la economía, es decir, una décima menos que en el año 2018 (INE, 2020). Desde 2015 hasta el 2019, el empleo ligado al sector turístico ha presentado un crecimiento de 0,8 puntos, al pasar del 12,1% al 12,9 % del empleo total de la economía nacional (INE, 2020).

Asimismo, el Statista (2018), cifra el número total de empresas de alojamiento turístico, a fecha uno de enero de 2018, en un total de 28.836, que están distribuidas por todo el territorio nacional tal como figura en la tabla siguiente:

Tabla 5:  
EATE por Comunidades Autónomas

N.º total de EATE	N.º de EATE por Comunidades Autónomas	Proporción respecto al total
Cataluña	4766	16.50 %
Andalucía	3996	13.86 %
Baleares	2497	8.66 %
Madrid	2474	8.58 %
Canarias	2164	7.50 %
Castilla	2031	7.04 %
Valencia	1940	6.73 %
Galicia	1680	5.83 %
Asturias	1311	4.55 %
Castilla la Mancha	1073	3.72 %
Aragón	1004	3.48 %
País Vasco	991	3.44 %
Navarra	901	3.12 %
Cantabria	776	2.69 %
Extremadura	670	2.32 %
Murcia	319	1.11 %
Rioja	215	0.75 %
Ceuta	15	0.05 %
Melilla	13	0.05 %
Total EATE	28836	100.00 %

Fuente: Elaboración propia a partir del Statista (2018)

Teniendo en cuenta que, según la misma fuente, el Statista (2018), se cifra en 3,3 millones el número total de empresas activas en España en 2018, el porcentaje que representan las empresas de alojamiento turístico, respecto del número total de empresas en general en España, es de un 0,87 % aproximadamente.

Por otro lado, cabe indicar que, de un tiempo a esta parte, el turismo, como fenómeno globalizador, a escala internacional, europea y nacional, ha experimentado notables cambios, por la irrupción de las nuevas tecnologías (TIC), nuevos medios de comercialización de productos y servicios que este sector produce y genera y nuevos modelos de economía, como la colaborativa, que no sólo despliega sus efectos en el sector de alojamientos. Asimismo, la pretendida “desintermediación” que ha venido de la mano de internet, ha posibilitado que el sector de alojamientos turísticos, que hasta el momento estaba monopolizado e intermediado por los turoperadores tradicionales y las agencias de viaje, haya experimentado una sorprendente y rápida transformación. En este sentido, internet ha venido a representar un gran escaparate donde poner en contacto directo a los consumidores con los proveedores del servicio o producto, produciéndose un cambio en el comportamiento de los consumidores en la forma de viajar, comportamiento al que los proveedores o empresas de alojamiento turístico se han tenido que adaptar para sobrevivir e incrementar sus ingresos. Esta pretendida “desintermediación”, ha venido a desdibujarse por la irrupción de nuevas formas de intermediación, a través de las OTAS (Online Travel Agency), agencias de viajes online, cuyas webs de reserva de viajes, tienen una importante presencia en internet en cuanto a posicionamiento y posibilidades de captación del cliente, contando con macro presupuestos que les permiten tener mayor visibilidad online para lograr la conversión eficaz de la venta, a cambio de comisiones, que suelen oscilar entre un

---

mínimo del 12 o 15 % y un máximo del 25 ó 40% a las empresas de alojamiento turístico.

Tal como ya hemos mencionado, en este escenario aparece un nuevo modelo de negocio, las viviendas de alquiler vacacional basadas en el fenómeno conocido como “economía colaborativa”, que en Europa cobra especial relevancia. La crisis financiera que se inició en 2008 provocó la disminución de la renta disponible de las familias y propició que los particulares optaran por alquilar sus viviendas y propiedades, en busca de ingresos, provocando la aparición de esta nueva tipología de negocio, también conocida como “Peer to Peer” (P2P), por sus siglas en inglés, que significa “de igual a igual”. Dicha nueva modalidad de negocio, cuyo análisis no es objeto de estudio en la presente tesis doctoral, pero que merece una mención especial, ha conllevado la aparición de plataformas P2P, con el objetivo de poner en contacto a los que ofrecen con los que demandan estos productos o servicios, convirtiéndose en grandes compañías, en atención al elevado volumen de negocio que originan, y en una intimidante competencia para el sector estrictamente reglado de empresas de alojamiento turístico, en particular, para el sector hotelero. El modelo de negocio de estas plataformas se nutre y fundamenta del cobro de comisiones al propietario de la vivienda. Comisiones que oscilan entre el 6% y el 15 %, del precio de la reserva. La irrupción en el sector de alojamiento turístico, sujeto a una estricta regulación, de este nuevo modelo de turismo basado en economía colaborativa, con una cierta desregulación o pseudo regulación más laxa que la del sector tradicional, plantea conflictos, pudiendo darse situaciones de competencia desleal, a las que el sector hotelero debe responder con grandes dosis de ingenio y creatividad, apostando por la calidad, la seguridad y la diferenciación. Asimismo, los propietarios de viviendas están optando, cada vez más, por esta modalidad colaborativa, con la que rentabilizar sus ingresos, lo que ha supuesto, entre otras consecuencias, conflictos de convivencia con la población residente (derivando en una cierta “turismo fobia local”), una disminución del número de viviendas destinadas a alquiler habitual, y por tanto un encarecimiento de los precios de las mismas, con el consiguiente problema de alojamiento de los recursos humanos, no residentes, que vienen a desempeñar su trabajo dentro del sector turístico.

Dentro de este panorama y según Porras (2018), ha existido una ralentización de llegadas de turistas a España, acentuada en los últimos meses, conforme recoge el Banco de España en su último informe trimestral, advirtiendo que una posible prolongación de esta tendencia podría hacer que el 2018 fuera el primer año, desde 2009, en que el crecimiento de la actividad turística en España sea inferior al PIB. Porras (2018) añade que, en los dos primeros trimestres de 2018, el aumento del precio del petróleo, además de la apreciación del euro, habían lastrado la llegada de turistas extranjeros por el incremento en los costes de transporte y la pérdida de su competitividad frente a países de fuera del ámbito del euro. Ello se ha unido al hecho de una cierta reducción de la renta de los países emisores al ralentizarse la actividad de la Eurozona. Esta ralentización también puede deberse a la progresiva normalización de la situación geopolítica en los destinos competidores. “Hasta julio, la caída en las llegadas a España de turistas alemanes, británicos y franceses, del 5,8%, 2,8% y 1,7%, respectivamente, se contraponen a los aumentos de los 20,5%, 37% y 24,1% de las llegadas a Turquía procedentes de esos mercados”. En este sentido, Porras (2018), recuerda que en el análisis del Banco de España (en adelante, BE), también se precisa que, a pesar del descenso de viajeros, el gasto medio por turista ha sufrido una mejora, lo que puede ser debido, según el BE, a un debilitamiento del

---

segmento de bajo coste, suponiendo que la “recuperación de otros destinos mediterráneos ha recaído principalmente sobre las variedades más baratas de la actividad turística” (Porrás, 2018). En el mencionado análisis del BE, se reconoce una evolución hacia el turismo de mayor calidad como resultado de la masificación de algún que otro destino de costa y en respuesta al surgimiento de plataformas digitales de economía colaborativa que compiten por el segmento de turistas más sensibles al precio. La conclusión del BE es que el turismo “ocupa un lugar muy destacado entre las industrias de nuestro país y constituye un importante soporte del superávit exterior” (Porrás, 2018), y que, a pesar de la desaceleración, la participación de las exportaciones turísticas en el PIB asciende un 4%, mientras el superávit de servicios de turismo se ha consolidado en el 2.9% del PIB.

Cabe también hacer especial mención, para el caso que nos ocupa, a lo informado por Caixa Bank (2019) al señalar que el turismo asienta su crecimiento moderado, concretando lo siguiente: “En febrero llegaron 4,4 millones de turistas internacionales, lo que supone un 3,8 % más que en febrero de 2018. Asimismo, estos gastaron un 2.9% más que un año atrás... Si miramos al detalle, por nacionalidad, observamos cómo el descenso de alemanes, nórdicos y británicos se compensó con el aumento de portugueses, holandeses y extraeuropeos, especialmente estadounidenses”.

A todo este conglomerado de circunstancias y datos, hay que añadir la incertidumbre ante el Brexit (ruptura entre la UE y el Reino Unido, mediante la salida británica de la Unión) y la crisis sanitaria actual del coronavirus.

Después de examinada la importancia cualitativa y cuantitativa del sector, y de la realización de un breve análisis de la situación actual del mismo, podemos concluir que, de todo ello, se desprende la razonable necesidad de dotar de medios necesarios que permitan mejorar la competitividad del sector de alojamiento turístico, siendo una de las vías para su consecución, la que motiva el presente proyecto de investigación.





# Universitat de les Illes Balears

**CAPÍTULO 5**  
ESTUDIO EMPÍRICO DEL IMPACTO DE LAS RELACIONES DE  
COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE RM Y MKT EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS EAT

---



## **CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO DEL IMPACTO DE LAS RELACIONES DE COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN ESPAÑA**

- 5.1 CUESTIONES PREVIAS
- 5.2 MARCO METODOLÓGICO
  - 5.2.1 Formulación de hipótesis
  - 5.2.2 Metodología y Diseño de la Investigación
    - 5.2.2.1 Metodología cualitativa
      - 5.2.2.1.1 Entrevistas en profundidad
      - 5.2.2.1.2 Método Delphi
    - 5.2.2.2 Metodología cuantitativa
- 5.3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
  - 5.3.1 Entrevistas en profundidad
  - 5.3.2 Método Delphi
  - 5.3.3 Análisis inferencial de datos
    - 5.3.3.1 Población y muestra
    - 5.3.3.2 Recolección y tratamiento de datos
    - 5.3.3.3 Cuestionario
    - 5.3.3.4 Obtención y tratamiento de datos
    - 5.3.3.5 Base de datos
    - 5.3.3.6 Validez y confiabilidad
- 5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS
  - 5.4.1 Métricas y datos
  - 5.4.2 Análisis descriptivo
  - 5.4.3 Análisis relacional y análisis causal
  - 5.4.4 Interpretación cuantitativa
- 5.5 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS
  - 5.5.1 Contrastación de la hipótesis principal
  - 5.5.2 Hipótesis secundarias



## **Segunda parte: Estudio empírico**

### **Capítulo 5. Estudio empírico sobre el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y MKT en la competitividad de las EATE**

#### **5.1 Cuestiones previas**

Una vez establecido el marco teórico en los capítulos anteriores, contenidos en la primera parte del presente trabajo, pasamos a abordar el estudio empírico o investigación primaria. Se trata de trabajar con el objeto mismo de la tesis, con el fin de elaborar conceptos nuevos y originales a partir de la observación, de primera mano, de los datos primarios, a diferencia de la investigación documental (Sierra, 2007).

Por tanto, el presente estudio empírico consiste en obtener de la misma realidad observada conocimientos novedosos acerca del objeto de estudio, de forma que engrosen modestamente el acervo científico. En este sentido, el objeto de estudio es el posible impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas RM y MKT en la competitividad de las EATE.

Lo que se ha efectuado es un análisis del comportamiento de las empresas de la muestra, en cuanto a la forma en que son desempeñadas organizativa y operativamente las funciones de RM y MKT, a través de una combinación metodológica de técnicas cuantitativas y cualitativas, como se explicará, con mayor detalle, más adelante. Asimismo, dicho comportamiento ha sido examinado a fin de comprobar su posible relación con el éxito competitivo de las EATE, y, por tanto, con la finalidad última de ofrecer apoyo a las EATE en la mejora de su competitividad.

#### **5.2 Marco Metodológico**

##### **5.2.1 Formulación de hipótesis.**

La etapa empírica de generación de conocimiento de un hecho o fenómeno proporciona experiencia y posee como herramienta fundamental, la observación. Esta puede definirse, según Pájaro (2002), como “la utilización de los sentidos para la percepción de hechos o fenómenos que nos rodean, o son de interés del investigador”. Consideramos junto a Pájaro (2002) que la observación juega un rol importante en el proceso empírico y más en cuanto a su relación con la formulación de las hipótesis. Asimismo, entendemos como acertado, el matiz que introduce Claude (1994) al respecto, al señalar que el papel de la observación en la ciencia cobra especial relevancia cuando está guiado por la hipótesis, de modo que el conocimiento humano parte de ascender de los efectos observados a su causa.

En este sentido, es pertinente, que pasemos a abordar la hipótesis de investigación y su determinación. Hipótesis que se ha gestado en la etapa teórica de la investigación o generación de conocimiento, y cuyo término, ha de ser entendido según Pájaro (2002), desde una doble perspectiva: como concepto y como enunciado o formulación.

El origen etimológico de la palabra hipótesis nos conduce a los términos griegos *thesis*, lo que se pone, e *hipo*, partícula que equivale a debajo. Tomando como base dichos términos, su significación etimológica es entendida como explicación supuesta que se encuentra bajo determinados hechos, a los que sirve de soporte (Pájaro. 2002).

Tal como señala Sierra (2007), las hipótesis son suposiciones, teorías probables, que pretenden explicar la realidad con vocación de presentar una gran generalidad. Asimismo, concordamos con Sierra (2007) en que las hipótesis científicas, del mismo modo, son suposiciones o postulados, y desde esta perspectiva, tal como aclara, son “enunciados teóricos, no verificados pero probables, referentes a variables o relación de variables”. Sierra (2007), las define, con cierto pragmatismo, en referencia al problema a investigar, como “soluciones probables, previamente seleccionadas al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de investigación, si son confirmadas por los hechos”.

Por ello, una vez determinado el tema a investigar, y buscando éste en la delimitación del problema, el investigador ha de preguntarse ¿cuál es la solución factible a la cuestión que se ha planteado? La solución o contestación posible a esta pregunta no es otra cosa, conforme indica Sierra (2007), que la hipótesis, que representa una nueva determinación del problema de investigación, como fase necesaria para abordar, de forma ordenada, la demostración empírica.

La formulación o determinación de la hipótesis presenta como fuentes principales, según Sierra (2007), con el que coincidimos: “el conocimiento vivo y experimental de la realidad, el dominio crítico de la teoría de la disciplina en cuestión, con especial atención a sus lagunas y problemas, la cultura científica general, en cuanto muchas hipótesis se basan en la aplicación analógica en una ciencia de hallazgos y descubrimientos en otras áreas y, acaso de modo especial, la preocupación científica y la vivencia de los problemas investigados”. En nuestro caso, las fuentes principales de la hipótesis que hemos acabado formulando, han sido la experiencia de la realidad, la preocupación científica y la vivencia de los fenómenos y problemas examinados. Concordamos con Sierra (2007) en que el hallazgo de la hipótesis es el resultado de un proceso de imaginación a través de técnicas o procedimientos, más o menos lógicos, que sirven de apoyo en esta labor. De modo, que es posible formular hipótesis, a través de la inducción y la deducción. De forma que, tal y como señala Sierra (2007), es posible construir hipótesis de dos formas, analógica e inductivamente. En cuanto a la analogía, Sierra (2007) rescata los dos tipos de analogía de Bunge, la analogía sustantiva (consistente en trasladar los atributos de un objeto a otro) y la analogía estructural (basada en trasladar la forma o ley que se da en un fenómeno a otro). Por otro lado, en cuanto a la inducción, para construir hipótesis, Sierra (2007) distingue entre: inducción de primer grado o inferencia, “que va de enunciados particulares a generales”; y la inducción de segundo grado o generalización de generalizaciones de primer grado, “si de la generalización anterior se induce que el aprendizaje de cualquier tema interfiere en el de cualquier otro tema contiguo”.

Asimismo, la formulación de la hipótesis debe respetar, conforme concreta Pájaro, D. (2002), unos estándares establecidos por la epistemología<sup>3</sup>, cuyos requisitos o características más relevantes son recogidos por dicho autor en la Tabla 6.

---

<sup>3</sup> Parte de la filosofía que estudia los principios, fundamentos, extensión y métodos del conocimiento humano.

Del mismo modo, y conforme apunta Sierra (2007) los elementos estructurales de la hipótesis, desde una perspectiva científica son: las unidades de observación<sup>4</sup>, las variables<sup>5</sup> y las relaciones que las unen entre sí.

Tabla 6:  
Características para la formulación de hipótesis

Algunas características para la formulación de hipótesis	
1	No debe contener palabras ambiguas o no definidas
2	Los términos generales o abstractos deben ser operacionalizables. Esto es, tendrán referentes o correspondencias empíricas (hechos, objetos, fenómenos reales)
3	Los términos abstractos, que no tienen referente empírico, no son considerados
4	Los términos valorativos no se consideran por no comprobarse objetivamente
5	Cuando sea posible debe formularse en términos cuantitativos
6	La forma sintáctica debe ser la de la proposición simple. En ningún caso puede tener la forma interrogante, prescripción o deseo
7	La hipótesis causal o estadística debe considerar sólo dos variables
8	Deberá excluir tautologías. Esto es, repetición de una palabra o su equivalente en una frase
9	Deberá evitar el uso de disyunciones. Las que aparecen en proposiciones compuestas del tipo p o q, donde p y q son proposiciones simples cualesquiera
10	Deberá estar basada en el conocimiento científico ya comprobado y tomarlo como punto de partida. Esto es, considera al marco teórico
11	Deberá ser doblemente pertinente: a) en su referencia al fenómeno real de investigación y b) en el apoyo teórico que la sostiene
12	Deberá referirse a aspectos de la realidad que no han sido investigados aún, ya que un objetivo de la actividad científica es la producción de nuevos conocimientos, y
13	Finalmente, una característica de la HIPÓTESIS CIENTÍFICA es su falibilidad. Esto implica que una vez comprobada puede perfeccionarse a través del tiempo

Fuente: Pájaro (2002)

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, se proponen las siguientes hipótesis sobre el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las EATE:

**1) Hipótesis principal:**

Existe relación entre el éxito competitivo de las EATE y el grado de coordinación entre sus áreas de RM y de MKT.

**2) Hipótesis secundarias:**

2.1) Existe relación entre RM y MKT.

<sup>4</sup> “Las unidades de observación son las realidades que se pretenden observar y como tales constituyen el objeto global de estudio, y de ellas se obtienen los datos empíricos que son necesarios para poder contrastar la hipótesis con la realidad”. (Serrano, 2007).

<sup>5</sup> “Las variables son características observables de algo que son susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en distintas categorías” según Freeman (1971). Serrano (2007) mantiene que “son características observables de algo, ligadas entre sí en su variación con una relación determinada, entre las que se pueden citar como las más comunes las de covariación o asociación y dependencia, influencia o causalidad”.

- 2.2) En la mayoría de las EATE se llevan a cabo labores de RM.
- 2.3) En la mayoría de las EATE se llevan a cabo labores de MKT.
- 2.4) Existe relación entre el éxito de las EATE y el grado de relación entre las áreas de RM y de MKT.
- 2.5) Existe relación entre el éxito de las EATE y la forma en que organizan la relación entre sus áreas o funciones de RM y MKT.
- 2.6) Existe relación entre el éxito de las EATE y el grado en que comparten la información entre sus áreas de RM y de MKT.
- 2.7) Existe relación entre el éxito de las EATE y la utilización de herramientas de coordinación entre sus áreas de RM y de MKT.
- 2.8) Las prácticas operativas de la relación entre áreas de RM y de MKT que favorecen su intercomunicación, contribuyen a mejorar la competitividad de las EATE.

### **5.2.2 Metodología y Diseño de la Investigación.**

Para el desarrollo de la parte empírica de la presente investigación se ha utilizado una metodología cualitativa y otra cuantitativa, como examinaremos en los siguientes epígrafes.

Asimismo, y en cuanto al diseño de la investigación, que no debe confundirse con el del proyecto, tal como advierte Sierra (2007), se define y se concreta la forma en que se va a llevar a cabo la prueba de la hipótesis planteada. El contenido del diseño de investigación, tal como señala Sierra (2007) recogerá el orden, disposición y enlace de todos los elementos que intervendrán en la verificación, mediante prueba, de la hipótesis. En nuestro estudio, a la hora de confeccionar el diseño de investigación, se han seguido las pautas que aconseja Sierra (2007) por considerarlas de gran utilidad a los fines de la presente investigación. De modo que se han seguido los siguientes hitos:

- 1- Delimitación de los elementos implicados en la investigación que intervienen en la prueba. Se han traducido las hipótesis en términos y relaciones operativos, es decir, fenómenos directamente observables, con previsión de los factores que puedan afectar a su validez. Para ello:
  - a. Se han especificado, partiendo de la hipótesis, las unidades de observación y las variables a observar. En nuestro caso, como ya veremos más adelante, se han concretado las variables independientes de coordinación de las áreas de RM y de MKT, y las variables dependientes de éxito de las EATE. En su concreción se ha logrado hacer operativas las mismas evitando las que puedan parecer demasiado generales.
  - b. Se han determinado las variables no objeto de investigación, aislándolas y evitando que puedan influir en los resultados, bien por ser externas a la investigación o bien por confundirse con las variables investigadas.
  - c. Se han previsto los procedimientos que permitan controlar estas variables, para asegurar su no influencia en la medida de lo posible, y para el caso de no poder controlarlas totalmente, se han tenido en cuenta explicaciones alternativas fundamentadas en su posible influjo.
- 2- Determinación del plan a seguir en el desarrollo de la prueba, en lo concerniente a la identificación, modo de recolección y tratamiento de los datos sobre las variables a observar. Para ello:
  - a. Se ha delimitado, temporal y espacialmente, la población o universo a investigar. En nuestro caso, las empresas de alojamiento turístico en España (EATE)

segmentadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, conforme más adelante se mostrará, para comprobar si presentan un patrón distinto o similar de comportamiento.

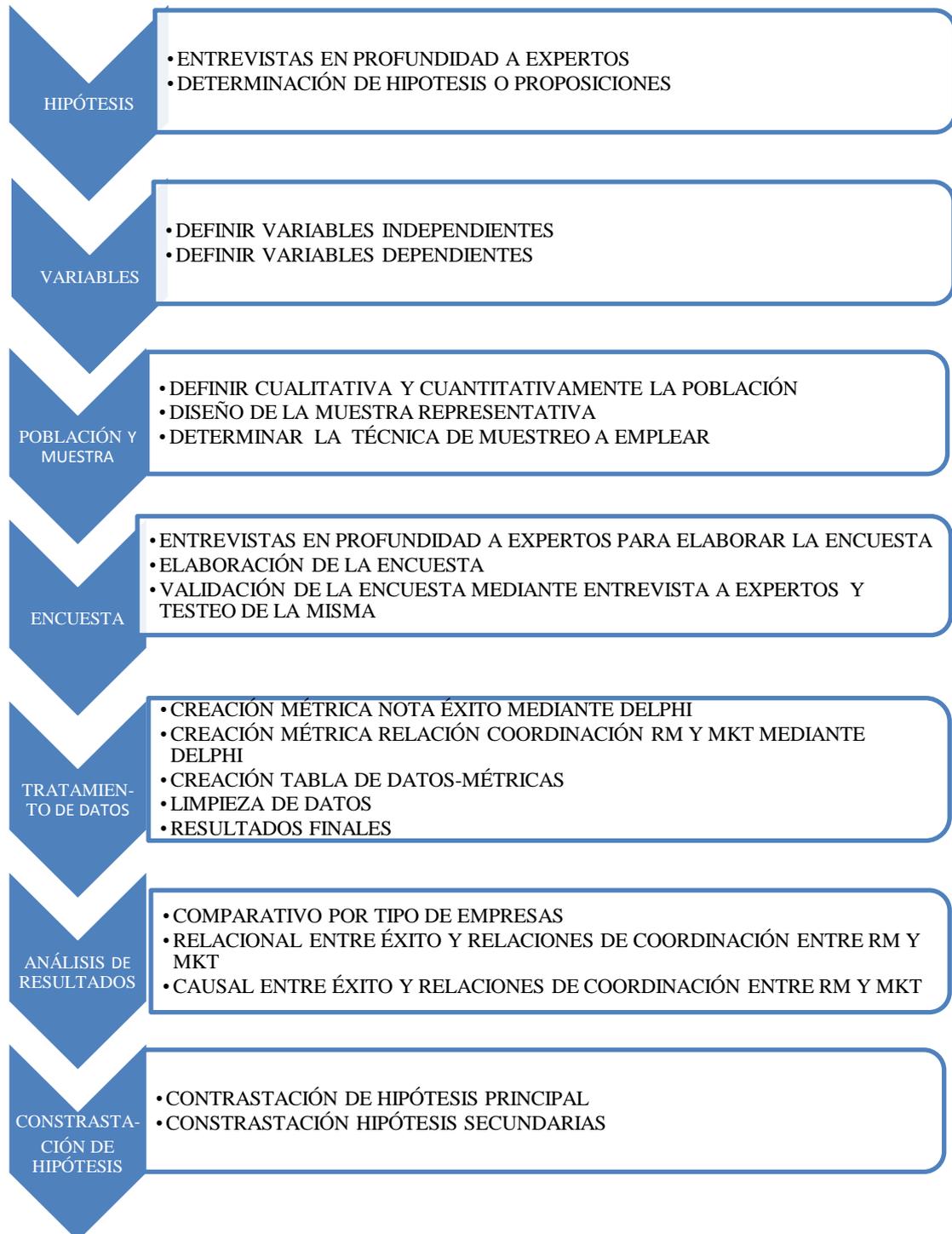
b. Se ha tomado la decisión de observar una muestra representativa de la población. Para ello, se ha calculado de forma minuciosa, como veremos a lo largo de este capítulo, la representatividad de la muestra.

c. Se ha elegido, como principal técnica de observación y recogida de datos, la encuesta. Encuesta que se ha distribuido entre las unidades muestrales, de forma aleatoria, mediante medios online y offline.

d. Se ha previsto, en el diseño, la construcción de tablas con los datos a obtener, y los tipos de análisis aplicables en ellas. Para preparar y depurar los datos obtenidos mediante la observación, a fin de poder ser procesado con la correspondiente herramienta de análisis inferencial de datos.

En la siguiente figura, se puede apreciar un diagrama de flujos que pretende representar, de una forma más gráfica y esclarecedora, el diseño de la investigación empírica llevada a cabo en el presente proyecto.

Figura 7. Diagrama de flujos de diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación efectuada (2019)

### **5.2.2.1 Metodología cualitativa.**

La metodología cualitativa empleada, ha consistido en el empleo de las entrevistas en profundidad y el método Delphi, que son considerados por algunos autores como los instrumentos más adecuados para la obtención de resultados (Barr, 2004), contribuyendo además a la formación de un marco teórico para futuros estudios. Asimismo, ya se han efectuado, en la introducción del presente trabajo, las oportunas consideraciones acerca de las bondades de la triangulación no sólo de datos, sino de métodos de investigación, por lo que, a aquellas consideraciones ya apuntadas, nos remitimos.

#### **5.2.2.1.1 Entrevistas en profundidad.**

En cuanto a las entrevistas en profundidad, se ha optado por iniciar el proceso de investigación a través de entrevistas no estructuradas, debido a que conforme señalan Del Rincón et al. (1995) y Vargas (2012), al tratarse de preguntas abiertas y simples acerca de la idea principal objeto de investigación, facilitan una mayor adaptación a las necesidades de investigación y características de los entrevistados. Aunque, más adelante, para optimizar la recogida de información, y el tiempo invertido en las entrevistas, se ha continuado llevando a cabo entrevistas semiestructuradas, con un guion preestablecido como apoyo, cuyo orden y contenido previsto se fue adaptando al desarrollo de las conversaciones. En general, en las entrevistas en profundidad, se trata de que los participantes transmitan verbalmente al entrevistador su percepción personal de la situación investigada. Por lo que este tipo de método cualitativo, según Taylor & Bogan (1987) resulta particularmente adecuado en las siguientes situaciones:

- a) Los objetivos de la investigación son claros y están adecuadamente definidos;
- b) El investigador presenta limitaciones de tiempo;
- c) La investigación se sujeta de un amplio abanico de escenarios o personas;
- d) El investigador pretende conocer la experiencia subjetiva;
- e) Diferencias semánticas;
- f) Barreras causadas por el clima psicológico; y
- g) Barreras del contexto.

Por otro lado, en el caso que nos ocupa, a través de esta metodología se ha pretendido obtener, no sólo una visión general del tema investigado por parte de los expertos que participan en la investigación, sino también que sus opiniones y apreciaciones se tomen en consideración como base para la preparación y elaboración tanto del posterior cuestionario Delphi, como en la encuesta elaborada para el análisis inferencial de datos, que forma parte de la metodología cuantitativa.

#### **5.2.2.1.2 Método Delphi.**

A continuación, a través del Método Delphi, se ha llevado a cabo la consulta a dos grupos de expertos, académicos y profesionales del sector, con la finalidad de recabar su conocimiento y experiencia sobre el tema investigado y, en concreto, establecer:

- a) Si existe relación entre las áreas de RM y de MKT en una EATE.

b) La combinación porcentual óptima de componentes que definan la competitividad o éxito de una EATE.

c) La combinación porcentual idónea de los componentes que determinan el grado de coordinación de las relaciones entre las áreas de RM y de MKT en una EATE.

El método Delphi consiste en un proceso sistemático e iterativo orientado a la obtención de opiniones, y, si es factible, al consenso de un panel de expertos (Landeta, 1999). Su validez como técnica de investigación ha sido confirmada por diferentes autores, entre los que destacamos a López-Gómez (2018) para quien su vigencia social y metodológica en diversas áreas de investigación social queda avalada por la gran cantidad de investigaciones que lo han utilizado. Así, dicho autor, señala que diversos trabajos de revisión (Meyrick, 2003; Landeta et al., 2003; y Landeta, 2006), ponen de manifiesto que esta técnica ha sido utilizada en más de 152 tesis doctorales.

Las características principales del método Delphi, enunciadas por Landeta (1999), y definidas originariamente por Dalkey (1969) son las siguientes:

a) Proceso Iterativo. La iteración se logra al presentar varias veces, con un mínimo de dos, el mismo cuestionario. De este modo, a través de, por lo menos, dos rondas de consultas sobre una cuestión concreta, se plantea la misma a los expertos, quienes tienen la posibilidad de reconsiderar su juicio en función de la opinión agregada de las respuestas del panel. Las contestaciones de los participantes tienden a converger, alcanzando su fin al lograr el consenso o la estabilidad de las contestaciones.

b) Anonimato de los participantes. La identidad de los participantes es desconocida entre el resto de los miembros del panel, al igual que sus respuestas. Cabero & Infante (2014) señalan como ventajas de esta característica, que evita la influencia de líderes, posibilita el cambio de opinión e impide la interacción del grupo.

c) Retroalimentación controlada. En referencia a esta característica, Tovar (2019) aclara que la información se intercambiará entre los panelistas por medio del doctorando, confirmando la adecuada interpretación de las preguntas y la eliminación de la información que no sea relevante. Al comenzar cada ronda se da a conocer la posición general del grupo sobre el tema analizado, así como aquellas aportaciones y sugerencias de los expertos u otra información que el doctorando considere. La interacción justifica la superioridad de las técnicas grupales frente a las individuales al posibilitar la formación de un juicio global del conjunto de los panelistas sin confrontación directa.

d) Respuesta estadística del grupo. Lo que se pretende es lograr un tratamiento estadístico de las respuestas a través de medias de posición central<sup>6</sup>, de dispersión<sup>7</sup>.y el coeficiente de variación.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Las medias de tendencia central son medidas estadísticas utilizadas para describir cómo se puede resumir la localización de los datos. Ubican o identifican el punto alrededor del cual se centran estos datos. De forma que nos indican hacia donde se inclinan o se agrupan más los datos. Entre las medidas de tendencia central, se encuentran: la media, la mediana y la moda. En nuestro caso, emplearemos la media aritmética, usualmente llamada promedio, que se obtiene sumando todos los valores de los datos y dividiendo el resultado entre la cantidad de datos.

<sup>7</sup> Mide la variabilidad de un conjunto de datos. Las medidas de dispersión más utilizadas son: Rango, Varianza, Desviación estándar, Coeficiente de variación, Intervalo cuartil. En nuestro caso, emplearemos la desviación típica.

<sup>8</sup> Medida de variabilidad relativa. Se usa para comparar la variabilidad entre datos o más muestras medidas en las mismas unidades o no. Se expresa en porcentaje y compara la desviación estándar con el respectivo valor promedio de los datos.

Con ello, se consigue que los participantes conozcan tanto el punto de vista de la mayoría como la totalidad de las opiniones del grupo, mostrando el grado de acuerdo obtenido. Además de garantizar que todas las opiniones estén presentes en la respuesta grupal, se logra reducir la presión hacia la conformidad.

e) Heterogeneidad. Es posible contar con la participación de expertos de diversas ramas de actividad sobre las mismas “reglas del juego” como indica Landeta (1999).

La aplicación del método Delphi, en la presente investigación, se ha desarrollado, tomando como referencia, entre otros, los trabajos de Gutiérrez et al. (2003), Pozo et al. (2007), Fullana et al. (2011), Tovar (2019) y la estructura en diez fases que señala Mohedano (2008):

“1. Definición del problema.

2. Formación de un grupo de expertos que aborde el problema.

3. Diseño del cuestionario a utilizar en la primera ronda de preguntas.

4. Prueba del primer cuestionario.

5. Entrega del cuestionario a los panelistas.

6. Análisis de las respuestas de la primera ronda de respuestas.

7. Preparación de la segunda ronda de preguntas y aprovechamiento de la primera ronda para perfeccionar las preguntas, si procede.

8. Entrega del segundo cuestionario a los panelistas.

9. Análisis de las respuestas de la segunda ronda de respuestas (los pasos 1 a 9 han de repetirse iterativamente hasta que se llegue a un consenso o se alcance cierta estabilidad en las respuestas obtenidas).

10. Preparación de un informe que pase a analizar los resultados para poder presentar las conclusiones del proceso”.

### **5.2.2.2 Metodología cuantitativa.**

Como metodología cuantitativa, se ha efectuado un análisis inferencial de datos obtenidos mediante encuesta.

La Estadística Inductiva o Inferencia Estadística, como paso de lo particular a lo general, se ocupa del conocimiento, aunque sea de un modo aproximado, de las características de la población a partir de los datos obtenidos en una muestra, donde la base matemática de la relación de inferencias es la teoría de la probabilidad.

El enfoque principal de la inferencia estadística, teniendo en cuenta que una muestra, por lo general, no da información exacta de las características de la población, es la Teoría de la Verificación o Contraste de Hipótesis, consistente en emitir hipótesis que, posteriormente, serán verificadas o contrastadas mediante los valores obtenidos en las muestras.

Esto se ha llevado a término a través de las siguientes fases:

- 1- Determinación de la hipótesis y proposiciones de la investigación.
- 2- Definición de las variables independientes y dependientes.
- 3- Definición cualitativa y cuantitativa de la población y la muestra.
- 4- Elaboración, validación y testeo de la encuesta.
- 5- Envío de la encuesta e investigación de campo.
- 6- Recolección de datos.
- 7- Tratamiento y procesamiento de datos.
- 8- Aplicación de técnicas inferenciales para cada proposición.

- 9- Interpretación y análisis de resultados.
- 10- Contrastación empírica de la hipótesis.

### **5.3 Desarrollo de la investigación**

#### **5.3.1. Entrevistas en profundidad**

Las entrevistas en profundidad a expertos son consideradas como el método cualitativo más común y familiar de educir conocimientos, que consiste en una interacción sistemática de un “Ingeniero de Conocimientos” (entrevistador) con un experto con el fin de extraer los conocimientos de la experiencia de éste (Martínez et al. 2010). Para Merlinsky (2006), la entrevista es una de las técnicas de recolección de datos más representativa y propia de los estudios cualitativos. Dicho autor parte de dos premisas teóricas acerca de esta técnica de recopilación de datos: En primer lugar, entendiendo que las entrevistas como formas de conocimiento, permiten conectar prácticas y significados, captando la experiencia y la información que posee el entrevistado, al tiempo que capturan disertaciones específicas que remiten a otros significados generales y socioculturales. En segundo lugar, las entrevistas entendidas como texto negociado, donde el texto resultante viene a conformar el universo social de referencia de experto entrevistado.

En cuanto a las bondades o puntos débiles de esta técnica, tal como apunta Martínez et al. (2010) “son excelentes para compilar conocimientos de la tarea, obtener la información conceptual implicada en el problema y extraer los conocimientos de relaciones, valores y acciones, Por el contrario, como puntos débiles, las entrevistas son muy consumidoras de tiempo, confían en la memoria del experto y producen problemas con el lenguaje”.

Para Taylor & Bogdan (1987) en las entrevistas, se trata de que los agentes involucrados transmitan de forma verbal al entrevistador su percepción personal del problema investigado, de manera que mediante dichos encuentros se permita una mejor comprensión de la situación partiendo de experiencias y sentimientos de los informantes compartidos durante el transcurso de la entrevista. En este sentido, dichos autores concretan que las entrevistas en profundidad son adecuadas especialmente en las siguientes situaciones:

- a) Cuando los intereses de la investigación son, en cierta forma, claros y están adecuadamente definidos.
- b) Si el investigador presenta limitaciones de tiempo.
- c) Si la investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas.
- d) En los casos en que el investigador desea conocer la experiencia subjetiva de los expertos.
- e) Aquellos supuestos en que existen diferencias por la semántica.
- f) Cuando se dan barreras causadas por el clima psicológico.
- g) En aquellos supuestos en que aparecen barreras de contexto.

Asimismo, los usos potenciales de las entrevistas en profundidad, conforme señala Vallés (1997), son:

- a) Usos exploratorios y preparatorios.
- b) Usos de contraste, ilustración o profundización.

En nuestro caso, el empleo de esta técnica responde primordialmente al primero de dichos usos, ya que se ha utilizado como instrumento de carácter exploratorio y preparatorio con el propósito de analizar la problemática y confeccionar la hipótesis, además de como herramienta de medición en términos de validez, con la finalidad de obtener información para la preparación, confección y diseño tanto del cuestionario de encuesta (para el análisis cuantitativo) como del cuestionario Delphi (método cualitativo).

Se ha de tener en cuenta, a priori, que no se trata de simples conversaciones acerca de temas cotidianos, sino de conversaciones profesionales con un fin y un diseño orientados a la investigación social, tal como apuntan Blasco & Otero (2008). Se parte de un guion inicial y el resto de las preguntas van surgiendo de las propias respuestas del entrevistado. En este sentido, y para evitar el cansancio de los entrevistados, tal como aconseja Robles (2011), se procura no superar las dos horas en cada una de las entrevistas. En concreto, la duración de las entrevistas efectuadas en el presente estudio se situó entre 45 y 60 minutos.

En cuanto a la selección y número de participantes, es importante señalar las siguientes apreciaciones:

1) Es difícil determinar un número exacto de entrevistados, tal como apunta Robles (2011), dado que no se pretende una representación estadística, por lo que los propios objetivos de investigación y de información que se vayan obteniendo servirán de orientación acerca del número de entrevistas necesarias. Asimismo, Patton (1990) y Robles (2011) consideran conveniente realizar dos entrevistas por cada uno de los perfiles seleccionados en la investigación. En nuestro caso, se han llevado a cabo dieciocho entrevistas, de las cuales ocho se han realizado a académicos profesores de universidad y diez a profesionales del sector turístico. Después de la entrevista décimo-octava, se descartó continuar con nuevas entrevistas, a la vista de que la información obtenida era redundante, sin apenas aportar más valor, cara a la determinación de la hipótesis y la confección del cuestionario de encuesta y del cuestionario Delphi. Si bien, en el 90% de las entrevistas, se ha efectuado una segunda ronda para aclaraciones.

2) Respecto a los requisitos de selección de los entrevistados, tal como apuntan Varguillas & Ribot (2007), se han tenido en cuenta: la personalidad flexible, dispuesta y locuaz que permita la obtención de la información buscada. En este sentido, cabe traer a colación tres de los cuatro criterios maestros para la selección de los candidatos, que propone Vallés (1997):

- Por aproximación al universo de entrevistados potenciales según las fuentes disponibles.
- Selección de perfiles sociológicos en base a criterios de marginalidad, normalidad o excelencia.
- En función de los criterios muestrales de naturaleza práctica, es decir, la selección de los entrevistados ha de atender a “preguntas criterio”: ¿quiénes tienen la información importante?, ¿quiénes son accesibles social y físicamente?, ¿quiénes tienen disposición a informar? y ¿quiénes presentan mayor capacidad para comunicar con precisión la información?

Las entrevistas se han llevado a cabo los días y horas acordados, en los despachos de los interesados, a excepción de dos de ellas, que se han llevado a cabo, una, en una cafetería y, la otra, en una sala polivalente de la Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza. Se solicitó a los entrevistados, autorización para que pudieran ser grabadas para su posterior análisis, previo aviso de confidencialidad y de que su

contenido no sería reproducido de forma total. Las entrevistas se han desarrollado entre los meses de agosto de 2018 y marzo de 2019.

Si bien, en la fase inicial de investigación, se efectúan entrevistas abiertas, posteriormente se desarrolla como entrevistas semiestructuradas. De modo que, en la conversación se plantea una entrevista semiestructurada, cuyo orden y contenido inicialmente previsto, se fue adaptando al desarrollo de la interlocución. Tal como señalan Díaz-Bravo et al. (2013), las entrevistas semiestructuradas son más flexibles que las rígidas o estructuradas, debido a que su contenido puede adaptarse a los entrevistados. En este sentido, la ventaja de las entrevistas semiestructuradas es que pueden acomodarse a los sujetos entrevistados, pudiendo promover en el interlocutor una cierta motivación que le permita sentirse libre de exponer y aclarar conceptos, reduciendo formalismos y aislando ambigüedades. Dichos autores consideran que este tipo de entrevistas ofrecen, de forma equilibrada, un nivel de flexibilidad aceptable a la par que permiten mantener la suficiente uniformidad a la hora de alcanzar interpretaciones acordes con los objetivos de la investigación. Díaz-Bravo et al. (2013) señalan que: “Este tipo de entrevista es la que ha despertado mayor interés ya que se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o cuestionario”.

El guion de la entrevista en profundidad, que consta como Anexo A al presente documento, es una guía general sobre los temas a considerar que el entrevistador puede manejar con absoluta flexibilidad (Hernández et al., 2010) y donde se procura recoger los objetivos planteados en la investigación (Blasco & Otero, 2008). En este sentido, para Robles (2011) las entrevistas, basadas en un guion, requieren de una preparación previa al objeto de auditar los tiempos, identificar los temas por importancia evitando extravíos por parte del entrevistado que lo puedan dispersar. Partiendo de esta premisa, dicho autor añade: la estructura del guion se ha de efectuar con base a la hipótesis y a los objetivos de investigación, incluyendo una introducción que explique el propósito de la entrevista, su estructura y los objetivos que se desean alcanzar. Los entrevistados deben conocer con claridad que la información que se obtenga a través de esta será analizada con atención y cuidado, respetando la confidencialidad de los datos. El contenido del guion abarcará todas las temáticas a estudiar que habrán de desarrollarse durante todas y cada una de las sesiones.

De modo que, en la formulación de las preguntas, se han tomado en consideración las pautas básicas propuestas por Blasco & Otero (2008) al señalar que:

- a) Las preguntas deben responder a los objetivos de investigación.
- b) El lenguaje en que se expresen ha de ser claro y comprensible.
- c) Inicialmente es preferible utilizar preguntas abiertas y descriptivas, para posteriormente concretar más.
- d) Establecer una secuencia lógica de preguntas.
- e) Mantener controles cruzados.

En concreto, el guion para la entrevista, que ha seguido las pautas apuntadas por Blasco & Otero (2008), se ha desarrollado en tres bloques:

- a) Presentación.
- b) Preguntas generales para la fase de investigación exploratoria.
- c) Metodología de prueba de la hipótesis de investigación.

No obstante, este guion sólo ha servido como material de apoyo para el desarrollo de los temas planteados, al objeto de que cada entrevistado expresara su opinión de forma fluida y libre. Por ello, no se ha tratado de un cuestionario cerrado, sino, por el contrario, flexible, permitiendo la incorporación de cambios surgidos por el desarrollo normal y espontáneo de las conversaciones. Ello ha permitido tratar de forma más profunda aquellos aspectos donde se ha considerado oportuno y conveniente (Tovar, 2019).

Finalmente, se ha llevado a cabo la fase de análisis en la cual, según concreta Robles (2011) “nos ocuparemos de construir la realidad de los entrevistados, sin embargo, debe tenerse claro que la percepción será indirecta, subjetiva y parcial, pues no es posible comprobar o comprender la experiencia del otro tal y como la ha vivido<sup>9</sup>”. Se trata de un proceso de reflexión en el que “vamos más allá de los datos” para poder entender y comprender el fenómeno (González & Cano, 2010).

Diversos autores, proponen varias posibilidades. En nuestro caso, se han seguido los consejos de Taylor & Bogdan (1987), que advierten, como recomendación, de que el análisis se efectúe en tres niveles: la etapa de descubrimiento, la etapa de codificación y, finalmente, la de relativización. En la fase de descubrimiento, se han examinado y ordenado los datos registrados, buscando los contenidos y cuestiones ligados a éstos. Se ha revisado para ello cada transcripción.

En cuanto a la codificación, ésta se ha efectuado concentrando todos los datos referidos a temas e ideas similares y se han analizado y recopilado por categorías de análisis. Posteriormente se han comparado entre sí, agrupándolos por temas y explorando posibles relaciones (Hernández et al., 2003). Finalmente, en la etapa de relativización de datos, se ha interpretado la información dentro de su contexto, concretando los datos directos e indirectos, utilizando esquemas, diagramas y dibujos, para facilitar la comprensión y para lograr sistematizar mejor la información y poder encontrar patrones que expliquen los sucesos y que permitan construir explicaciones consistentes y sólidas (Robles, 2011).

### 5.3.2 Método Delphi.

El método Delphi, tal como apunta Martínez et al. (2010), es una técnica de predicción cualitativa. Su fundamento descansa en el establecimiento de previsiones a futuro en base a juicios de valor provenientes de un grupo de Expertos. Consiste en un proceso de retroalimentación de las respuestas del panel de expertos con la finalidad de llegar a un consenso y, con ello, alcanzar una solución al problema que represente la opinión mayoritaria del grupo. El proceso de funcionamiento de esta metodología es el siguiente:

- 1) Se hace llegar el cuestionario a los expertos elegidos, para que validen las cuestiones en el grupo de estudio, junto con la contestación del formulario, incluyendo si lo estiman oportuno aquellas cuestiones de interés no recogidas ya en la encuesta.
- 2) Una vez recibidos los cuestionarios, se calculan y tabulan las respuestas para obtener resultados representativos del grupo de expertos.

---

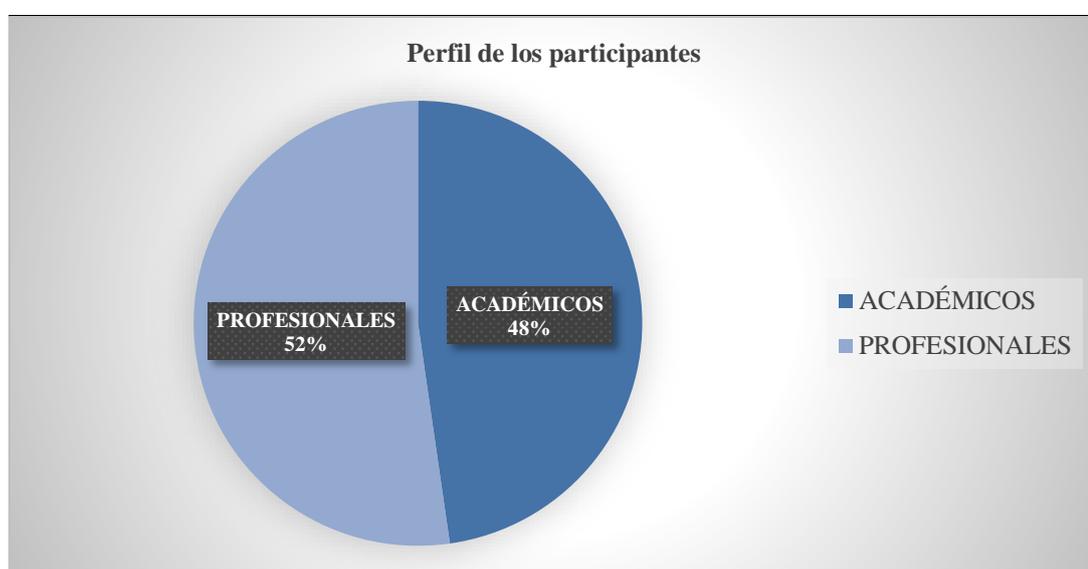
<sup>9</sup> “Entendemos percepción subjetiva como la particular concepción, única e individual de asir la vida y el mundo del sujeto; constituida por el conjunto de percepciones, tanto conscientes como inconscientes, físicas, intelectuales afectivas y eróticas de aprehender la realidad, moldeándose todas ellas a partir de normas, valores, creencias y lenguajes y expresándose a partir de sus comportamientos, actividades y acciones” [Erviti, 2005].

El desarrollo del método Delphi en nuestra investigación, ha partido de la elaboración de un cuestionario confeccionado en base al resultado de:

- La investigación exploratoria inicial de la bibliografía relacionada con la confección de cuestionarios Delphi.
- Las respuestas recibidas en las entrevistas en profundidad efectuadas previamente.

El cuestionario Delphi confeccionado se ha dirigido a dos grupos de expertos del sector turístico: académicos y profesionales, para obtener una visión más amplia y plural de la cuestión, desde distintos puntos de vista. En el gráfico 1, se muestra la proporción obtenida de los dos grupos de expertos consultados.

Gráfico 1. Perfil del panel de expertos del Método Delphi



Fuente: Elaboración propia a partir del Delphi efectuado (2019)

Tabla 7:  
Perfil de los participantes y distribución porcentual de respuestas

Perfil del participante	Porcentaje de respuestas	Número de participantes
Perfil académico	48%	42
Perfil profesional	52%	46
Total	100%	88

Fuente: Elaboración propia a partir del Delphi efectuado (2019)

Para optimizar la distribución del cuestionario se ha utilizado la plataforma tecnológica Survey Monkey, que ha permitido el envío mediante un enlace online de la primera y segunda ronda del cuestionario Delphi. Dicho enlace del cuestionario se

ha distribuido mediante correo electrónico y WhatsApp. Asimismo, en alguna ocasión, también se han recabado respuestas de forma presencial o telefónica.

El proceso de elaboración, distribución y análisis del Delphi se ha efectuado entre los meses de marzo de 2018 a octubre de 2019.

La finalidad del cuestionario Delphi ha sido recabar el conocimiento y experiencia sobre el tema investigado y, en concreto, establecer:

a) Si existe relación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en una empresa de alojamiento turístico. Posteriormente, podremos observar si los resultados del análisis cualitativo respecto a esta cuestión quedan reforzados mediante el análisis cuantitativo ulterior.

b) Establecer la combinación porcentual óptima de componentes que definan la competitividad o éxito de una empresa de alojamiento turístico en España. Ello servirá de base y fundamento en la creación de la métrica “nota de éxito” para el análisis cuantitativo posterior.

c) Establecer la combinación porcentual idónea que determine el grado de coordinación de las relaciones entre las áreas de RM y de MKT en una empresa de alojamiento turístico en España. Asimismo, con ello se pretende establecer, de forma fundamentada, la métrica “nota relación coordinación RM y MKT” para el consiguiente análisis cuantitativo.

Se ha elaborado un único cuestionario para los dos grupos de expertos del sector, académicos y profesionales. De esta forma, se ponen de manifiesto las posibles diferencias de opinión entre ellos, analizando su contenido de forma que podamos conocer las coincidencias y discrepancias en las cuestiones investigadas (Tobar, 2019).

El diseño del cuestionario se ha generado a partir de las entrevistas en profundidad a expertos y en base a la investigación exploratoria y documental sobre la confección y testeo de los cuestionarios Delphi en investigaciones similares a la que se está efectuando.

La estructura del cuestionario Delphi, tal como se refleja en los Anexos J y K, se desarrolla en los cinco bloques que explicamos a continuación:

a) Primer bloque. Presentación donde se explica el contenido y objetivos del proyecto, perfil del investigador, además de solicitar la colaboración del entrevistado, informando de la confidencialidad y anonimato de los datos obtenidos.

b) Segundo bloque. Datos generales del perfil del participante, para permitir su encuadre dentro de uno de los dos grupos de expertos del sector, académico o profesional, y su localización para el envío de la segunda ronda del cuestionario, así como de los resultados de ambas rondas.

c) Tercer bloque. Existencia o no de relación entre Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

d) Cuarto bloque. Determinación porcentual de las variables que miden cuán estrecha es la relación entre las áreas de RM y de MKT en las empresas de alojamiento turístico. Con ello, se pretende determinar porcentualmente las variables que definen la métrica “nota relación RM y MKT”, base del análisis inferencial de datos de la metodología cuantitativa.

e) Quinto bloque. Relación entre éxito y competitividad empresarial y determinación porcentual de las variables que describen la “nota éxito” en una empresa de alojamiento turístico.

En cuanto a los resultados, es conveniente explicar previamente las medidas de tendencia central que se han tomado en consideración al analizar las respuestas al cuestionario Delphi:

1) El promedio o media aritmética, que es el valor central de la nota de las respuestas. Se obtiene mediante la suma de todos los valores de los datos, que a su vez se divide por la cantidad total de datos. En este caso, el promedio adecuado para considerar que existe consenso se mueve en torno al  $\pm 2,9$ , siendo muy conservadores.

2) La desviación estándar nos indica la dispersión de la distribución de las notas en cada respuesta. Por tanto, mide la inestabilidad y variabilidad de los datos en las unidades en que se midieron originalmente. Es decir, indica el grado de polarización o variación de las respuestas. Cuanto más bajo es este índice más consensuadas son las respuestas. Siempre es un valor positivo, En este caso, la desviación estándar adecuada para considerar que existe consenso se mueve en torno al  $\pm 0,5$ , siendo muy conservadores.

3) El coeficiente de variación es la relación que hay entre la desviación estándar sobre el valor del promedio de los datos. Cuanto más cercano a 1 está, menos consenso existe, y cuanto más cercano a 0, más consenso hay. Siendo 0 el consenso perfecto. La simetría perfecta pues, sería la de valor cero, donde el promedio es igual a la mediana.

Tras esta aclaración, señalar que los resultados del análisis a las respuestas del Delphi se acompañan como Anexo L. Asimismo, pasamos a examinar los resultados, sólo en cuanto a las proposiciones más relevantes y útiles para el posterior análisis inferencial de datos:

**Proposición 1 del cuestionario Delphi-** Existe relación entre las áreas de RM y MKT en una EATE.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo)

Tabla 8:

Resultado Delphi de la proposición 1: Existencia de relación entre las áreas de RM y de MKT en una EATE

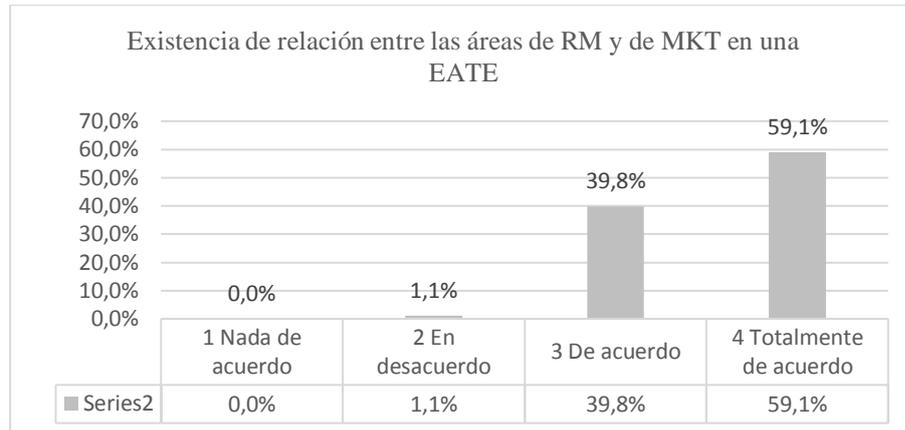
Promedio	3,579			
Desviación estándar	0,519			
Coficiente de variación (en adelante CV)	0,145 (14%)			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	0%	1,1%	39,8%	59,1%

Fuente: Elaboración propia del Delphi efectuado (2019)

Conforme a los resultados del promedio (3,5), del coeficiente de variación, muy cercano a cero, y la desviación estándar, dentro del índice  $\pm 0,5$ , se puede afirmar que hay un consenso alto.

En la Figura 8, cuyos datos se han obtenido del cuestionario Delphi, es posible observar cómo el 98,9% (39,8% en grado de acuerdo y el 59,1% en grado de totalmente de acuerdo) de los expertos, consideran que existe relación operativa entre RM y MKT. Mientras que el 1,1% se muestra en desacuerdo con dicha afirmación. Es patente pues, el consenso alcanzado entre los expertos en cuanto a este extremo.

Figura 8. Porcentaje de respuestas sobre la existencia de relación entre RM y MKT en una EATE



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados mediante el Método Delphi (2019)

**Proposición 2-** La relación que existe entre las áreas de Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico se basa en la similitud de objetivos, de factores y el origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.). (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo)

Tabla 9:

Resultado de la proposición 2: La relación entre las áreas de RM y MKT en una EATE se basa en la similitud de objetivos, de factores y del origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.)

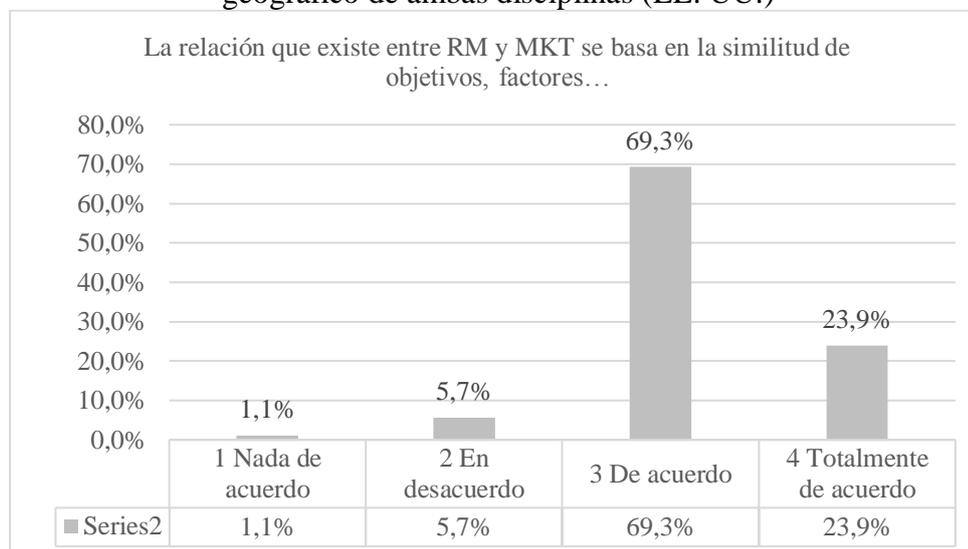
Promedio	3,159			
Desviación estándar	0,565			
Coefficiente de variación (en adelante CV)	0,178			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	1,1%	5,7%	69,3%	23,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos del Delphi (2019)

Conforme a los resultados del promedio (3,159), del coeficiente de variación (0,565), muy cercano a cero, y la desviación estándar (0,178), es posible concluir que existe un consenso alto.

En la Figura 9, se muestra como el 69,3% de las empresas de la muestra están de acuerdo, el 23,9% totalmente de acuerdo, el 5,7% en desacuerdo y el 1,1% nada de acuerdo. De lo que se desprende que hay un amplio consenso de acuerdo en cuanto a que la relación existente entre RM y MKT en una EATE se basa en la similitud de objetivos, de factores y de origen geográfico de ambas disciplinas.

Figura 9. Resultado de la proposición 2 del Delphi: La relación que existe entre RM y MKT en una EATE se basa en la similitud de objetivos, de factores y de origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos del Delphi (2019)

**Proposición 3 del cuestionario Delphi-** Los porcentajes de las variables que miden cuán estrecha es la relación entre las áreas de RM y de MKT en las EATE se distribuyen del modo siguiente:

- 10% componente existencia de área de RM
- 10% componente existencia de área de MKT
- 10% componente existencia de relación operativa entre ambas áreas
- 30% componente forma de organizar estas dos áreas en la empresa (separadas y descoordinadas; separadas pero coordinadas, parcialmente unidas y unidas)
- 35% componente grado de compartición de la información entre ambas áreas
- 5% componente uso de herramientas de coordinación entre ambas áreas

100 % resultado Nota relación más o menos estrecha de las áreas de RM y MKT. (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)

Tabla 10:  
Resultados Delphi sobre la proposición 3, sobre los factores que definen la nota relación RM y MKT

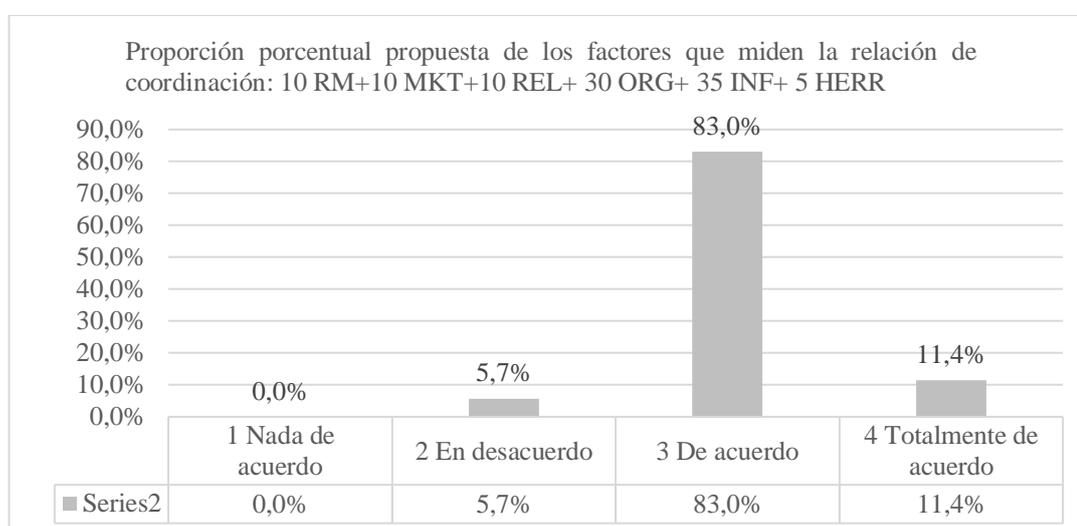
Promedio	3,056			
Desviación estándar	0,411			
Coefficiente de variación (en adelante CV)	0,134			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	0%	5,7%	83%	11,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos del Delphi (2019)

En cuanto a la tabla anterior, conforme a los resultados del promedio (3,056), del coeficiente de variación, muy cercano a cero, y la desviación estándar, cercando al índice  $\pm 0,5$ , se puede afirmar que hay un consenso alto.

A través de la Figura 10, se aprecia cómo el 83% de los expertos se muestran de acuerdo y el 11,4% totalmente de acuerdo con la proporción porcentual propuesta para describir la nota de la relación RM y MKT, frente al 0% que no estaban nada de acuerdo, y el 5,7% que estaban en desacuerdo. Por tanto, existe un amplio consenso, en torno al 94,4% de los expertos, que se manifiestan abiertamente en favor de que la proporción propuesta se presente como una opción adecuada.

Figura 10. Resultados del Delphi proposición 3, respecto a la proporción porcentual de factores que definen la relación RM y MKT



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Delphi (2019)

**Proposición 4** - La competitividad de las empresas de alojamiento turístico se define por su éxito empresarial.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)

Tabla 11:

Resultado de la proposición 4 del Delphi: la competitividad de las EATE se define por su éxito empresarial

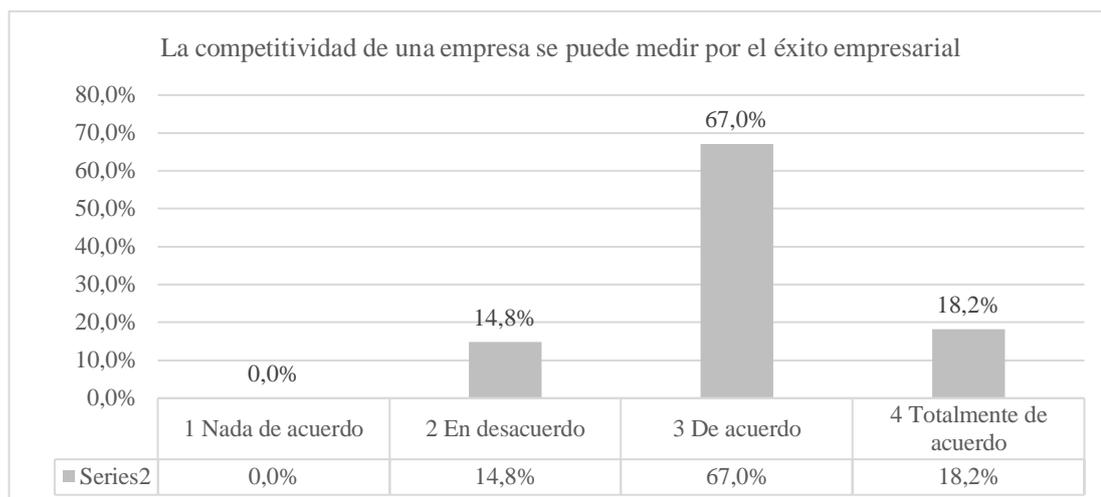
Promedio	3,034			
Desviación estándar	0,576			
Coeficiente de variación (en adelante CV)	0,189			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	0%	14,8%	67,0%	18,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Delphi (2019)

Los resultados de la tabla anterior, un promedio del 3,034, una desviación estándar de 0,576, un coeficiente de variación de 1,189 nos permite afirmar que existe un amplio concepto respecto a esta cuestión.

En la Figura 11, observamos un amplio consenso acerca de esta cuestión, representado por el 67% que se muestra de acuerdo y el 18,2% que están totalmente de acuerdo. Ello frente al 14,8% que se manifiestan en desacuerdo.

Figura 11. Resultado de la proposición 4 del Delphi: la competitividad de una EATE se puede medir por el éxito empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos por medio del Delphi (2019)

**Proposición 5-** Los componentes del éxito de una empresa de alojamiento turístico dependen de factores económicos, reputación o valor de la empresa, fidelización y ocupación, entre otros.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)

Tabla 12:

Resultado de la proposición 5 del Delphi: Los componentes del éxito de una EATE dependen de factores económicos, reputación o valor de la empresa, fidelización y ocupación, entre otros.

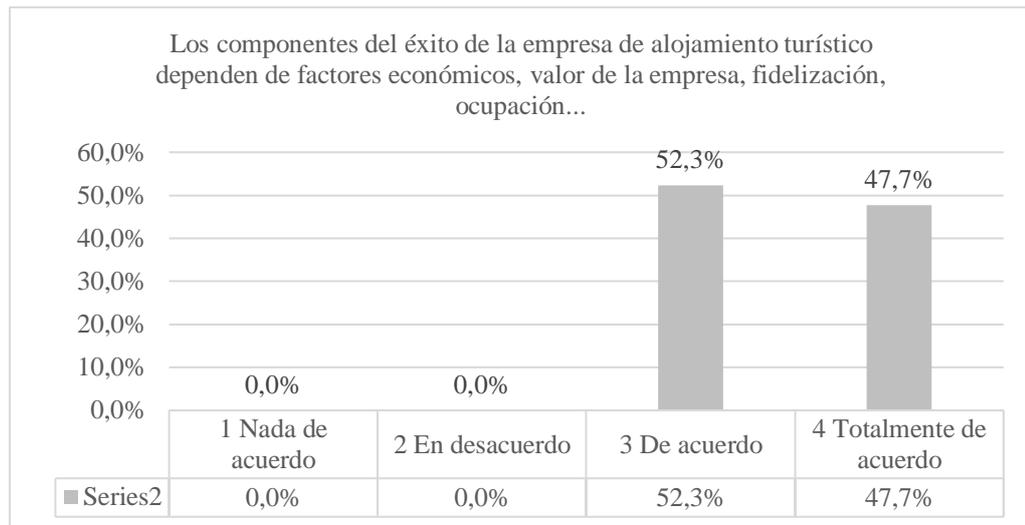
Promedio	3,477			
Desviación estándar	0,502			
Coeficiente de variación (en adelante CV)	0,144			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	0%	0%	52,3%	47,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados del Delphi (2019)

A partir de los resultados de la tabla anterior donde el promedio es de 3,477, la desviación estándar es de 0,502, y el coeficiente de variación es de 0,144, podemos afirmar que existe un amplio consenso en cuanto a este aspecto.

Figura 12 es posible observar como el consenso es prácticamente unánime, ya que el 52,3 % se muestran de acuerdo y el 47,7% totalmente de acuerdo con dicha proposición.

Figura 12. Resultado de la proposición 5 del Delphi: Los componentes del éxito de las EATE dependen de factores económicos, valor de la empresa, fidelización, ocupación, entre otros.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Delphi (2019)

**Proposición 6-** El valor de la empresa como intangible, puede medirse mediante la reputación online de la empresa.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)

Tabla 13:

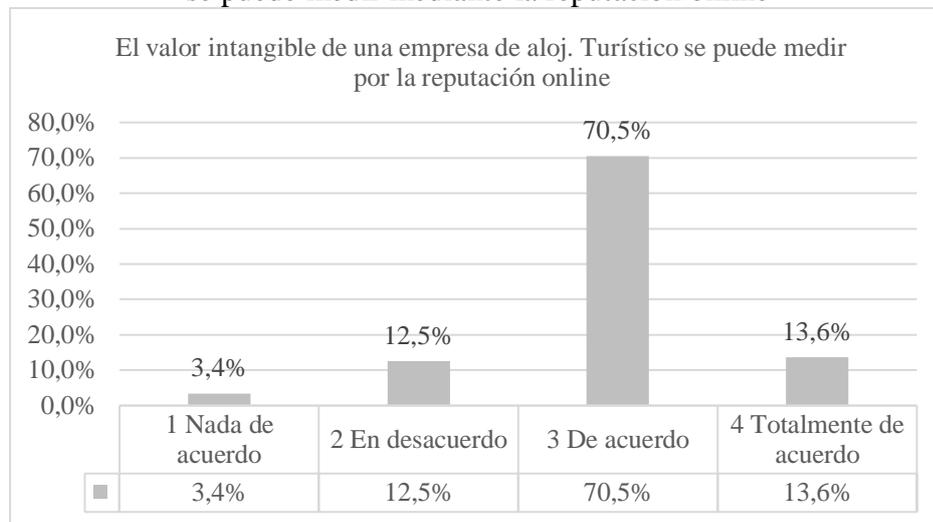
Resultado de la proposición 6 del Delphi: El valor intangible de las EATE puede medirse mediante la reputación online

Promedio	2,943			
Desviación estándar	0,631			
Coefficiente de variación (en adelante CV)	0,214			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	3,4%	12,5%	70,5%	13,6%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Delphi (2019)

Los resultados de la tabla anterior, promedio 2,943, desviación estándar 0,631 y coeficiente de variación 0,214, nos muestran que se ha alcanzado el consenso necesario en cuanto a esta proposición.

Figura 13. Resultado de la proposición 6 del Delphi: El valor intangible de las EATE se puede medir mediante la reputación online



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Delphi (2019)

La Figura 13 permite observar que existe un amplio consenso del 84,1% (70,5% de acuerdo y el 13,6% totalmente de acuerdo), frente al 14,9% (12,5% en desacuerdo y 3,4% nada de acuerdo) que no opinan en este sentido.

**Proposición 7 del cuestionario Delphi-** Los porcentajes de las variables que miden el éxito de una empresa de alojamiento turístico se distribuyen del modo siguiente:

- 80% componente datos económicos (40% EBITDA +40% Resultado financiero)
  - 15% componente reputación online
  - 4% componente fidelización del cliente
  - 1% componente ocupación media
- 
- 100 % resultado Nota Éxito de la empresa  
(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)

Tabla 14:

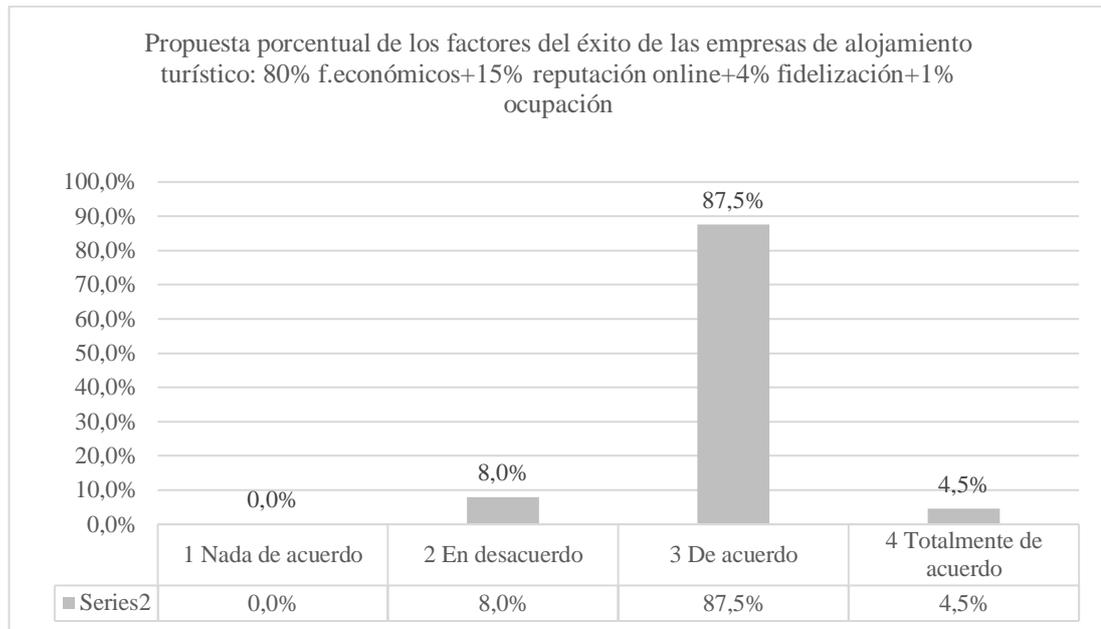
Resultado Delphi proposición 7, proporción porcentual de factores que definen la nota de éxito de las EATE

Promedio	2,965			
Desviación estándar	0,353			
Coefficiente de variación (en adelante CV)	0,119			
Respuestas	1	2	3	4
Porcentaje de respuestas	0%	8%	87,5%	4,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Delphi (2019)

Respecto a la Tabla anterior, conforme a los resultados del promedio (2,965), del coeficiente de variación (0,119), muy cercano a cero, y la desviación estándar (0,353), cercando al índice  $\pm 0,5$ , se puede afirmar que hay un consenso adecuado.

Figura 14. Resultado del Delphi a la proposición 7: Los factores que definen la Nota Éxito de las EATE tienen la siguiente composición porcentual: 0,8 factores económicos+0,15 reputación online+0,04 fidelización+ 0.01 ocupación



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Delphi (2019)

En la Figura 14, se constata que el 92% (87,5% de acuerdo y el 4,5% totalmente de acuerdo) de los expertos se muestran a favor de dicha proposición, frente al 8% que están en desacuerdo. Por tanto, se ha alcanzado un amplio consenso, el 92%, de los expertos manifiestan su conformidad respecto a la proporción porcentual de factores propuesta para definir la nota de éxito de EATE.

### 5.3.3 Análisis inferencial de datos.

#### 5.3.3.1 Población y diseño de la muestra.

En este apartado, es conveniente, en primer lugar, definir los términos población y muestra, para lo cual traeremos a colación lo que al respecto señalan Tejedor & Etxeberria (2006), al definir la población como: “Todos los elementos que poseen unos caracteres comunes por cuyo estudio estamos interesados. Sus características se definen como parámetros y se expresan con letras griegas: media ( $\mu$ ), desviación típica ( $\sigma$ )”. López (2004) completa el concepto de población al definirla como aquel conjunto de objetos o personas de los que se quiere conocer algo en una investigación. Asimismo, Tejedor & Etxeberria (2006), también definen la muestra como “Una parte de los elementos de la población, que ha de ser representativa. Sus características se definen como estadísticos y se expresan con letras latinas: media ( $\bar{x}$ ), desviación típica ( $s$ )”. Definición que completa López (2004) al señalar que la muestra representa un subconjunto de la población en que se efectuará la investigación. De forma que cuando

no es posible analizar la población en su totalidad, es necesario estudiar sus características a través de *muestras representativas*, que permitan extraer información útil de la muestra para inferir, con menor o mayor exactitud, las características del análisis de la población. La Inferencia Estadística se ocupa del conocimiento, aunque sea aproximado, de las características de la población a partir de los datos obtenidos de una muestra. La base matemática de la relación de inferencias es la teoría de la probabilidad. El enfoque principal de la inferencia estadística es la Teoría de la Verificación o Contraste de Hipótesis, consistente en emitir hipótesis que, posteriormente, serán verificadas o contrastadas mediante los valores obtenidos en las muestras.

En el caso que nos ocupa, la población es el número total de empresas de alojamiento turístico en España, que se cuantifica en un total de 28.836 (Statista 2018) y que ya explicamos en el epígrafe 3 del capítulo 6 de esta investigación, a cuyas consideraciones nos remitimos.

Así pues, dada la imposibilidad de analizar la población en su totalidad, el presente estudio se va a efectuar a través del conocimiento aproximado de las características de la población a partir de los datos obtenidos de la muestra. El cálculo del tamaño de la muestra debe concretarse, para determinar, la “representatividad” de la misma, como fase previa de la investigación, determinando el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos. Una de las fórmulas, más extendida que permite calcular orientativamente el tamaño de la muestra para datos globales, es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

1) p: representa la proporción de individuos que poseen en la población, la característica de estudio y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura. En nuestro caso la característica de estudio que posee esta proporción de individuos es la existencia de las áreas de Revenue Management y de Marketing, trabajando de forma coordinada o unida.

2) q: define la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

3) N: Es el tamaño de la población o universo, el número total de posibles encuestados, que en nuestro caso sería el número total de empresas de alojamiento turístico en España.

4) n: Es el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se van a realizar.

5) e: representa el error muestral, la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de la misma.

6)  $Z_{\alpha}^2$ : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la muestra en la investigación sean ciertos. Los valores  $Z_{\alpha}^2$  más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 15:  
Niveles de confianza correspondientes al valor de  $Z_{\alpha}^2$  más utilizados

$Z_{\alpha}^2$	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: Fadduil Alzate

La división territorial, Tabla 8, elaborada a partir del Statista 2018, y que en un principio se pretendía tener como base de la proporcionalidad en la recolección de respuestas de la muestra, finalmente no se ha tomado en consideración dada la imposibilidad material y operativa de guardar dicha proporcionalidad territorial, por las siguientes razones:

1- La realidad territorial de dichas empresas no es tan diferente. Internet y la tecnología aplicada al ámbito de las empresas de alojamiento turístico, ha globalizado<sup>10</sup> la realidad de las mismas, en aspectos como el que se está estudiando. Por lo que las diferencias territoriales en este tipo de empresas se han desdibujado. Razón que fundamentamos en las respuestas dadas por algunos de los expertos en las entrevistas en profundidad.

2- Criterios operativos de acceso a las fuentes de información (Sánchez, 1997).

3- Razones de coste. (Sánchez, 1997).

4- Se consideró despreciable la influencia del factor territorial en el análisis, en base a las respuestas dadas por algunos expertos en las entrevistas en profundidad.

Para seleccionar la muestra representativa, se utilizó el muestreo probabilístico, método más recomendable en investigaciones cuantitativas ya que todos los componentes de la población presentan la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra (Pineda et al 1994), y dentro del muestreo probabilístico, el muestreo estratificado por afijación simple. En cuanto al muestreo estratificado, éste se ha efectuado dividiendo la población en estratos y aplicando en cada uno de ellos el sistema aleatorio simple. De modo que se ha dividido la población en cuatro subgrupos, tipos de EATE ya que:

1) Las variables que deben someterse a estudio en la población presentan cierta variabilidad.

2) Es probable que, por su naturaleza y recursos, no se enfrenten del mismo modo a la realidad del sector.

Partiendo de esta premisa, se consideró procedente efectuar el muestreo distribuyendo la muestra, de forma equitativa por partes iguales, “afijación simple”, entre los cuatro tipos de empresa considerados: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. Dicha clasificación se ha efectuado a la luz de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión de las Comunidades Europeas, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, de 6 de mayo de 2003, que figura en el Diario Oficial de la UE de 20.05.2003, en cuyo anexo 2 define las categorías de empresas del modo siguiente:

“1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de

<sup>10</sup> La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.

negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

2. En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.

3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros”.

Como puede apreciarse, se limita el tamaño de las empresas en base a tres factores que han de darse de forma simultánea: número de empleados, volumen de negocios y tamaño del balance. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, como es nuestro caso, sólo se dispone de uno de estos indicadores, generalmente la facturación o la plantilla. Entendemos pues, como criterio adecuado y razonable para el caso que nos ocupa, adaptar la clasificación en los siguientes términos:

a) En el caso de que los datos de los que dispongamos sean solo de facturación:

Microempresa: Hasta 2 millones.

Pequeña empresa: Hasta 10 millones.

Mediana empresa: Hasta 50 millones.

Gran empresa: Más de 50 millones.

b) En el caso de que los datos de los que dispongamos sean solo de plantilla:

Microempresa: Menos de 10 empleados.

Pequeña empresa: De 11 a 49 empleados.

Mediana empresa: De 50 a 249 empleados

Gran empresa: A partir de 250 empleados.

En el presente trabajo, se ha tomado como criterio de clasificación, el criterio de la plantilla o número de empleados, debido a que es el criterio, de entre los planteados, que ofrece mayor fiabilidad en cuanto a sus fuentes, y al que se tiene mayor facilidad de acceso, a través de la base de datos SABI, donde dicha información permite, de forma más precisa, segmentar dichas empresas, de un modo más fiel a la realidad de estas. Finalmente, el muestreo probabilístico estratificado por afijación simple se ha efectuado bajo un porcentaje global del 92,8 % de confiabilidad, y un error muestral global del 7,2 %. Si bien, respecto de cada estrato, se ha dado un error muestral diferente. Así, en microempresas y pequeñas empresas, el error muestral se ha establecido en un 6% (94 % de confiabilidad); en medianas empresas en un 9% (91% de confiabilidad); y en grandes empresas en un 15% (85% de confiabilidad). Si bien, el error muestral comúnmente aceptable se mueve entre el 5% y el 10 %, que se cumple en cuanto al error muestral global, pero no en cuanto al estrato de grandes empresas. En este sentido, en cuanto al error muestral del 15 % en grandes empresas, se ha considerado razonable, teniendo en consideración los siguientes factores:

1. En el ámbito nacional, el número de Grandes Empresas de Alojamiento Turístico en España no es muy numeroso. Dato que se evidencia tanto del resultado de las entrevistas en profundidad de expertos, como de las siguientes fuentes:

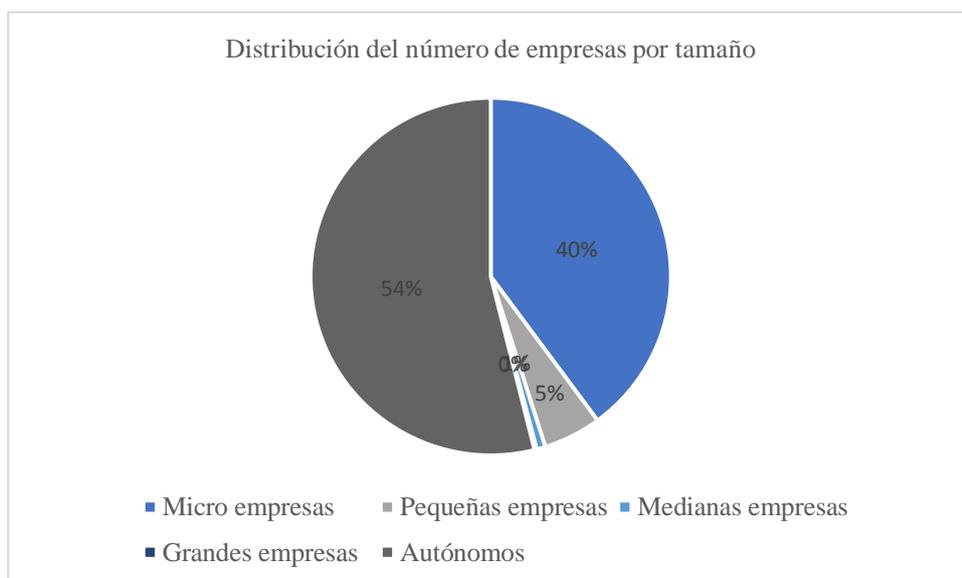
- García (2015). *Casi todas las empresas en España son Pymes*. El País.com.

Recuperado de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/02/pyme/1441206221\\_324356.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/02/pyme/1441206221_324356.html)

- Conforme a los datos oficiales que ofrece el Ministerio de Economía, Industria y competitividad de España, consultados en el mes de diciembre de 2019 y que figuran en el siguiente enlace:  
<http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2018.pdf>

Figura 15. Distribución del número de empresas por tamaño



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España (2018)

2. Existe una dificultad operativa de acceso a las mismas por su estructura.
3. Se muestra un cierto recelo por parte de estas, en compartir su información y participar en encuestas de este tipo. Ello, se ha evidenciado en la propia investigación, coincidiendo con la experiencia de algunos expertos en las entrevistas en profundidad, donde manifiestan claramente que, en sus investigaciones, también se han encontrado con esta opacidad por parte de este segmento de empresas.
4. Es una práctica usual, para evitar ser clasificado como Gran Empresa, con implicaciones fiscales y contables más rígidas, que las mismas, se dividan en un conglomerado de diversas empresas (medianas, pequeñas o microempresas) que forman parte del mismo grupo empresarial. En este sentido se han pronunciado algunos expertos en las entrevistas en profundidad.

A continuación, en la Tabla 16 se representa mediante la tabla correspondiente, la ficha técnica de la muestra:

En dicha tabla se recogen, entre otras cuestiones, cómo se han recogido los datos, el plazo de recogida y la cantidad total de los datos recogidos. Aunque, en los epígrafes siguientes, se examinarán estos extremos con mayor detalle.

Tabla 16:  
Ficha técnica de la muestra

FICHA TÉCNICA DE LA MUESTRA		
<i>Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España</i>		
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	Cuantitativa	
ÁMBITO GEOGRÁFICO	ESPAÑA	
UNIVERSO	28.836 empresas de alojamiento turístico	
MUESTRA	183	
NIVEL DE CONFIANZA	92,8% p=q= 50% ( $Z_{\alpha/2}$ :1,82)	
ERROR MUESTRAL	7,2 %	
UNIDAD DE LA MUESTRA	Ejecutivos y operadores de Marketing y de Revenue Management, directores comerciales, gerentes y titulares del negocio	
TAMAÑO DE LA MUESTRA	183	Error Muestral por estratos
Microempresas	49	6%
Pequeñas empresas	89	6%
Medianas empresa	34	9%
Grandes Empresas	11	15%
Total, muestra	183	92,8%
Método de recogida	Encuestas vía off-line (encuestas presenciales y telefónicas) y encuestas online enviadas, principalmente, por correo electrónico y por WhatsApp	
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado por afijación simple	
Fecha del trabajo de campo	Desde mayo hasta noviembre de 2019	

Fuente: elaboración propia a partir del estudio realizado (2019)

### 5.3.3.2 Recolección de datos

Los datos, conforme señala Cabello (2010), representan el conjunto de propiedades que caracterizan a la realidad que deseamos estudiar. Para la obtención de dichos datos, se ha de escoger el método más adecuado para su recolección. Asimismo, y tal como advierten Torres et al. (2006), la fase de recopilación de datos es la más susceptible de error, y de mayor costo, tanto en recursos materiales, humanos y tiempo. Teniendo en cuenta lo que antecede, creemos imprescindible dedicarle, tal como se ha procurado, la atención, objetividad y dedicación necesarias. En este sentido, el error, como conocimiento inexacto y equivocado de la realidad por no ajustarse a la misma, tal como señala Sierra (2007), viene caracterizado por la complejidad de su cálculo, pues ésta conlleva la comprensión precisa de la realidad y el conocimiento exacto de su valor real, que frecuentemente no existe. En nuestro caso, y conforme a la técnica de recolección de datos escogida, el error a tener en cuenta es el error muestral, que conforme señala Sierra (2007) es “un error aleatorio de tipo estadístico, probable y genérico, que tiene lugar cuando se utilizan muestras y se basa en las fluctuaciones aleatorias del muestreo”.

Partiendo de dichas premisas, y tal como ha quedado detallado en la Ficha Técnica de la Muestra, Tabla 16, se ha empleado la encuesta como método de recolección de datos, en sus dos modalidades:

1. La encuesta online enviada, principalmente, mediante correo electrónico y a través de WhatsApp<sup>11</sup>.

2. La encuesta off-line, sin utilizar la plataforma de internet, llevada a cabo de forma presencial y también, telefónicamente.

La elección de dicho método de recolección de datos, en sus dos modalidades, se debió a las siguientes circunstancias:

- En primer lugar, al hecho de que la mayoría de las empresas seleccionadas de forma aleatoria se encontraban muy dispersas por el territorio nacional (Sánchez,1997), lo que aconsejaba el uso de las diferentes modalidades de encuesta, en la recolección de datos, a fin de garantizar la localización y mayor participación posible de las empresas encuestadas.
- En segundo lugar, a la posibilidad de lograr un alcance mayor, dando más profundidad a nuestra investigación.
- Y en tercer y último lugar, dicha técnica en sus diversas modalidades propiciaba la obtención de unos resultados más precisos.

### 5.3.3.3 Cuestionario.

En el desarrollo de la presente investigación, dentro de la metodología cuantitativa, se ha utilizado el cuestionario o encuesta como método de recolección de datos. Dicha encuesta se ha dirigido a ejecutivos de Marketing y de Revenue Management, directores comerciales, directores generales y titulares del negocio dentro del sector de EATE.

Para optimizar la distribución del cuestionario se ha utilizado la plataforma tecnológica Survey Monkey, que ha permitido el envío mediante un enlace online de la encuesta. Dicho enlace del cuestionario se ha distribuido mediante correo electrónico y WhatsApp. Asimismo, en alguna ocasión, también se han recabado respuestas de forma presencial o telefónica.

La investigación de campo del análisis cuantitativo se ha llevado a cabo desde el mes de mayo hasta el mes de noviembre de 2019. El objeto de dicho cuestionario ha sido fundamentalmente la prueba, mediante el análisis inferencial de datos, de la hipótesis principal y las hipótesis secundarias ya definidas anteriormente.

El diseño del cuestionario ha respondido a los siguientes parámetros: claridad y brevedad (Sánchez, 1997). Asimismo, se ha elaborado a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad a expertos y del método Delphi, y en base a la investigación exploratoria y documental acerca de la elaboración de cuestionarios sobre investigaciones similares a la que se está llevando a cabo.

La estructura del cuestionario, tal como se refleja en los Anexos J y K, se ha dividido en cinco partes:

1. La primera parte, donde se solicitan las características descriptivas de la empresa de alojamiento turístico, y de la implementación o no de tareas o áreas de RM y/o de MKT.

---

<sup>11</sup> Aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes de forma instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia. El nombre proviene de la frase coloquial inglesa “what,s up” que equivale en español a “¿qué pasa?”. Definición efectuada a la luz de <https://conceptodefinicion.de/whatsapp/>.

2. La segunda parte, tiene como objetivo averiguar la existencia o no de relación entre las áreas de RM y de MKT y, en qué se basa dicha relación.
3. La tercera parte, se destina a conocer la estructura organizativa de las áreas de RM y de MKT, o de la asignación de dichas tareas, dentro de la empresa.
4. La cuarta parte, mide el grado de coordinación de las áreas de RM y de MKT de la empresa y las herramientas de coordinación utilizadas.
5. En la quinta parte, se obtienen datos acerca de las variables de éxito y competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

#### 5.3.3.4 Obtención y tratamiento de datos

Una vez diseñado el cuestionario encuesta, como parte de la metodología cuantitativa del análisis empírico, éste fue enviado a las unidades muestrales seleccionadas: ejecutivos y operadores de Marketing y de Revenue Management, directores comerciales, gerentes y titulares del negocio en empresas de alojamiento turístico. Dicha selección se efectuó de forma aleatoria en base a las siguientes fuentes principales:

1. Directorio del Turismo en España publicado en 2018 por la revista digital Preferente.com (extraído de <https://www.preferente.com/directorio-del-turismo-en-espana>), donde figuran las asociaciones hoteleras nacionales. En cada una de las webs de dichas asociaciones hemos localizado sus respectivos directorios de hoteles asociados. Se han seleccionado aleatoriamente cada uno de esos hoteles, y se les ha enviado la encuesta dirigida a los ejecutivos y operadores de Marketing y de Revenue Management, gerentes y titulares del negocio en empresas de alojamiento turístico. El contacto también se ha efectuado, en algunos casos, de forma telefónica o presencial.
2. Directorio de Empresas de Alojamiento Turístico, publicado en 2018 por la revista digital El Economista.com (extraído de: <https://empresite.economista.es/Actividad/ALOJAMIENTO-TURISTICO/>) donde es posible filtrar la búsqueda por Comunidades Autónomas, y por provincias, concretas, para la selección aleatoria de empresas de alojamiento turístico de todo el territorio nacional.
3. Redes sociales: Facebook<sup>12</sup> en foros profesionales como [https://www.facebook.com/groups/RevenueManagementWorld/?source\\_id=181366731921911](https://www.facebook.com/groups/RevenueManagementWorld/?source_id=181366731921911)); y LinkedIn<sup>13</sup>.
4. Directorios de hoteles en España dentro de OTAS<sup>14</sup> como Booking.com<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Es una compañía estadounidense creada por Mark Zuckerberg, junto con otros estudiantes de la Universidad de Harvard, que ofrece servicios de redes sociales y medios sociales en línea, y cuya sede se encuentra en Merlo Park, California. Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>

<sup>13</sup> Es un integrador de redes profesionales, una comunidad social orientada a las empresas, negocios y el empleo. Fuente: <https://www.exprimiendolinkedin.com/2018/04/que-es-linkedin-para-que-sirve-como-funciona/>

<sup>14</sup> Son Agencias de Viajes Online conocidas como OTA por su definición en inglés (Online Travel Agency). Se trata de sitios web de venta de servicios dentro del sector de viajes.

<sup>15</sup> Es una OTA que se fundó en 1996, que ha pasado de ser una pequeña start-up holandesa a una de las mayores empresas e-commerce de viajes del mundo. Forma parte de Booking Holdings Inc. (NASDAQ: BKNG) y cuenta con más de 17.000 trabajadores en 198 oficinas de 70 países de todo el mundo. Fuente: <https://www.booking.com/content/about.es.html>

Tal como se ha indicado, tras seleccionar, de forma aleatoria, las unidades muestrales halladas en las fuentes mencionadas anteriormente, se efectuó la distribución del cuestionario, de dos modos:

1. Vía online a través del envío del cuestionario-encuesta elaborado empleando la plataforma SurveyMonkey<sup>16</sup>, que ha permitido la creación de un link de la misma que ha facilitado su divulgación mediante: correo electrónico, WhatsApp, Facebook (segmentando su difusión hacia foros profesionales como [https://www.facebook.com/groups/RevenueManagementWorld/?source\\_id=181366731921911](https://www.facebook.com/groups/RevenueManagementWorld/?source_id=181366731921911)) y LinkedIn.

2. Vía offline, donde se recurrió a la realización de encuestas presenciales y telefónicas. Dicha difusión dio lugar a los índices de respuesta que se refleja en la Tabla 17 que mostramos a continuación.

Tabla 17:  
Índices de respuesta al cuestionario

Análisis porcentual de las respuestas obtenidas al cuestionario								
Tipo empresa	N.º	%	Enviadas	% Enviadas	Respondidas	% sobre enviadas	% sobre 183	Error muestral
Micro	24942	86,5 %	95	25%	49	52%	27%	6%
Pequeña	13281	11,38%	95	25%	89	94%	49%	6%
Mediana	514	1,78%	95	25%	34	36%	19%	9%
Gran	99	0,34%	95	25%	11	12%	6%	15%
Total	38836	100%	380	100 %	183	<b>48%</b>	100%	7,2%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del comportamiento de las empresas estudiadas (2019)

En dicha Tabla 17, se permite apreciar que el índice global de respuesta alcanzado ha sido del 48 %. Ello se ha obtenido, después de diversos envíos del cuestionario, unido a la realización de encuestas telefónicas y presenciales, para lograr que la proporción de las respuestas se ajustaran, en la medida de lo posible, a la representatividad de la muestra. De forma que, finalmente, se dejó de insistir con los cuestionarios, cuando dicho ajuste a la proporcionalidad de la muestra se alcanzó en todas las tipologías de empresas, a excepción de las Grandes Empresas, por las razones ya señaladas en el punto 5.2.1. del presente estudio.

La tabulación de los resultados se ha efectuado mediante empleo de variables ordinales. La variable respuesta o variable dependiente, que desarrollaremos más adelante con mayor detenimiento, es el “éxito de la empresa”. Dicha variable dependiente será evaluada para cada uno de los distintos grupos de empresa ya reseñados: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.

En cuanto al procesamiento informático de los datos recabados se ha empleado el paquete estadístico SPSS, en su versión 25.0.0.0 (SPSS\_Amos\_25\_Trial\_win32).

<sup>16</sup> Es una empresa estadounidense fundada en 1999 que posibilita a sus usuarios la creación de encuestas en línea. Se trata de una aplicación que sirve herramienta para la realización de encuestas, cuestionarios y recopilación de datos, que permite el envío de dichas encuestas a través de correo electrónico y redes sociales. Fuente: <http://estebanromero.com/herramientas-emprender-desarrollar-proyectos/survey-monkey-una-herramienta-para-realizar-encuestas-y-cuestionarios/>

### 5.3.3.5 Base de datos

En el presente epígrafe se muestra de dónde proceden los datos recabados y cómo se ha confeccionado la base de datos para el análisis inferencial de los mismos.

En este sentido, hemos de explicar, que a partir de la encuesta que forma parte del análisis inferencial de datos, dentro de la metodología cuantitativa, se ha confeccionado una base de datos con la información y datos vertidos a través de esta. Dicha base de datos inicial ha sido depurada, eliminando encuestas incompletas o con respuestas absurdas que presentaban afirmaciones contradictorias entre sí mismas. A continuación, para completar la información obtenida a través del citado cuestionario, se utilizó la base de datos SABI, al objeto de localizar la información financiera necesaria para efectuar la investigación y contrastar datos primarios, tal y como han llevado a cabo otros estudios como el de Tarí et al. (2007). Después de esta fase inicial, los datos obtenidos en cada proposición se han sustituido por una escala numérica, de forma tabulada, para poder facilitar su análisis inferencial mediante el paquete estadístico SPSS.

### 5.3.3.6 Validez y confiabilidad

La validación del cuestionario que forma parte del análisis cuantitativo del presente proyecto se ha efectuado del modo siguiente:

1) En primer lugar, se ha llevado a cabo un estudio inicial exploratorio de carácter documental acerca de la forma en que se suelen realizar cuestionarios de esta naturaleza, acudiendo a la bibliografía más relevante, en investigaciones similares a la que se ha desarrollado. Asimismo, reseñamos la bibliografía destacada que sustenta la validez del cuestionario:

- Arribas, M. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. Matronas profesión, 5(17), 23-29.
- Azora, M. J. (1999). *Cuestionarios*. Madrid. Centro de Investigaciones sociológicas.
- Czaja, R.; Blair, J. (2005). *Designing surveys. A guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- García, E; Cabero, J. (2011). *Diseño y validación de un cuestionario dirigido a describir la evaluación en procesos de educación a distancia*. [artículo en línea]. EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 35/ marzo 2011. [Fecha de consulta: 11.01.2019. <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec35/> . ISSN 1135-9250
- Meneses, J. & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. S. Fàbregues. Construcció d'instruments per a la investigació. Barcelona. Editorial UOC.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa: Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto. CIDEG (Centro de Investigación y Desarrollo en Educación y Gerencia).

2) A continuación, se han realizado entrevistas en profundidad a expertos, que han servido para la confección de este, además de como primera fase de acercamiento al problema.

3) Asimismo, el Método Delphi, metodología cualitativa, ha sido de gran utilidad para la confección de algunas de las cuestiones que aparecen en el cuestionario.

En cuanto al punto 2) y 3), es preciso señalar lo siguiente: “A diferencia de otros tipos de validez, la de contenido no puede ser expresada cuantitativamente, a través de un índice o coeficiente: ella es más bien una cuestión de juicio. Es decir, la validez de contenido, por lo general, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva. El procedimiento más comúnmente empleado para determinar este tipo de validez es el que se conoce con el nombre de juicios de expertos” (Ruiz, 2002).

4) Posteriormente, el director de esta tesis ha supervisado todo el proceso.

5) Y, finalmente, se ha efectuado un testeo previo del cuestionario tal como permite la plataforma Survey Monkey empleada para la recopilación de respuestas al cuestionario.

En cuanto a la confiabilidad de los datos obtenidos de la muestra, nos remitimos a lo ya expuesto en el epígrafe 5.2.3.1 del presente estudio. Sintéticamente, hemos de señalar que el muestreo probabilístico estratificado por afijación simple se ha efectuado bajo un porcentaje global del 92,8 % de confiabilidad, y un error muestral global del 7,2 %. Si bien, respecto de cada estrato, se ha dado un error muestral diferente. Así, en microempresas y pequeñas empresas, el error muestral se ha establecido en un 6% (94 % de confiabilidad); en medianas empresas en un 9% (91% de confiabilidad); y en grandes empresas en un 15% (85% de confiabilidad). Si bien, el error muestral comúnmente aceptable se mueve entre el 5% y el 10 %, que se cumple en cuanto al error muestral global, y en todos los estratos excepto en el estrato de grandes empresas. En este sentido, en cuanto al error muestral del 15 % en grandes empresas, se ha considerado razonable, conforme a los argumentos ya esgrimidos en el citado epígrafe 5.2.3.1.

Dicho lo cual, entendemos que la validez y fiabilidad del método y de los datos recabados se encuentran dentro de los parámetros y márgenes razonablemente aceptables.

## **5.4 Análisis de resultados**

### **5.4.1 Métricas y datos**

Conforme afirma Sierra (2007), “...las hipótesis expresan mediante términos de unión relaciones entre variables referentes a unidades de observación determinadas. Esta noción enumera los elementos estructurales de las hipótesis desde el punto de vista científico: las unidades de observación, las variables y las relaciones que las unen entre sí. La investigación científica estudia, respecto a las unidades de observación, determinadas modalidades y características que conforman las variables...” Dicho autor añade que la investigación científica se efectúa a través del análisis de determinadas características de la realidad investigada, es decir de variables. Asimismo, las características fundamentales de las variables son, por un lado, conforme afirma Freeman (1971, pp.18) “características observables de algo que son susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías”; por otro lado, aquellas que son susceptibles de cambio o variación con relación al mismo o diferentes objetos.

Dichas variables como características observables de algo que pueden adoptar distintos valores o diferentes categorías nos van a proporcionar datos medibles de la realidad observada.

De modo que, en la investigación llevada a cabo, se ha estimado adecuado conforme se explica a continuación, partir del examen de los siguientes grupos de variables:

1) Variables independientes. Es decir, variables explicativas, cuya asociación o influencia en la variable dependiente se aspira a revelar o descubrir en la investigación. En nuestro caso, se han escogido las variables independientes que aparecen a continuación, que denominamos variables de “conexión entre RM y MKT”, porque nos ofrecen información acerca de la posible conexión o coordinación entre las áreas a estudio, y permiten alcanzar los objetivos del proyecto. Dichas variables independientes de conexión entre RM y MKT son:

- Desempeño de labores de RM en la empresa. Es decir, si se están llevando a cabo labores de RM (tanto internamente como de forma externalizada). No es preciso que exista un área o departamento concreto que ejerza exclusivamente las funciones de RM, sino que, como mínimo, se estén llevando a cabo dichas labores, aunque sea a través de un departamento multitarea. Este dato se ha obtenido a través de la encuesta elaborada para realizar el análisis cuantitativo. Esta variable se ha tomado en consideración porque, para saber si existe coordinación entre RM y MKT, previamente debe existir, como requisito inicial, la existencia del desempeño de labores de MKT y de RM en la empresa. Además, la elección de esta variable se desprende no sólo de la propia lógica, sino de la práctica operativa y conocimientos como profesional del doctorando, y de las entrevistas en profundidad efectuadas. La fuente de este dato es la encuesta cuantitativa.
- Desempeño de labores de MKT en la empresa. Como en la variable anterior, las labores de MKT pueden gestionarse de forma interna o de forma externalizada, sin que sea preciso que exista un área específica dedicada exclusivamente al desempeño de labores de MKT, siendo suficiente que dichas labores se estén gestionando por la empresa. Esta variable se ha tomado en consideración porque, para saber si existe coordinación entre RM y MKT, previamente ha de darse como requisito inicial la existencia del desempeño de labores de MKT y de labores de RM en la empresa. Además, la elección de esta variable se basa no sólo en la propia lógica que se desprende del objeto de estudio, sino de la práctica operativa y conocimientos como profesional del doctorando, y en las entrevistas en profundidad efectuadas. La fuente de este dato es la encuesta cuantitativa.
- Forma de organización operativa de las áreas de RM y de MKT. En esta variable, se pretende conocer la forma en que se organiza la relación de la gestión de las labores de RM y de MKT, presentando las siguientes opciones: como áreas separadas y descoordinadas (su gestión se realiza por personas distintas de dentro y/o fuera de la empresa, que no se coordinan entre sí), como áreas separadas pero coordinadas (su desempeño es gestionado por personas distintas de dentro y/o fuera de la empresa pero que se coordinan entre sí, mediante diferentes herramientas de coordinación), como áreas parcialmente unidas (su realización recae en personas diferentes, de dentro y/o fuera de la compañía, bajo las órdenes y dirección de una misma persona o gestor), y como áreas unidas (el desempeño de ambas labores de RM y de MKT, queda bajo la responsabilidad y operativa de una misma persona, área o departamento). Se ha considerado pertinente escoger esta variable, ya que es relevante conocer cómo se está organizando operativamente la relación entre RM y MKT en la empresa, ya que nos permitirá evaluar la conexión entre áreas. Asimismo, se ha acudido al cuestionario cuantitativo para la obtención de este dato.

- Existencia de relación operativa entre ambas áreas. Se ha seleccionado esta variable porque permite evaluar la posible existencia o no de relación operativa entre RM y MKT. Dato obtenido del cuestionario cuantitativo y a través del cuestionario Delphi.
- Grado en que comparten la información ambas áreas. En este caso, se analiza la frecuencia en que ambas áreas comparten la información, presentando diferentes opciones de menor a mayor: nunca, muy bajo (semestralmente), bajo (trimestralmente), medio (mensualmente), alto (semanalmente) y muy alto (en tiempo real). La selección de esta variable como variable de “conexión entre RM y MKT”, se debe a que a través del análisis de la compartición de la información entre las áreas de RM y de MKT, es posible conocer, la posible coordinación entre las mismas. Ello, en base a la simple lógica, y a la opinión de los expertos en las entrevistas en profundidad. La fuente de este dato es la encuesta.
- Herramientas de coordinación empleadas. Respecto a este aspecto, en el que se pretenden conocer las herramientas empleadas en la coordinación de las áreas de RM y de MKT, se han dado las siguientes posibilidades de respuesta: ninguna herramienta, interfaz interdepartamental, Excel, reuniones, todas las ya indicadas y “otra opción a especificar”. El dato se obtiene a partir de las respuestas a la encuesta (análisis cuantitativo).
- Número de trabajadores dedicados a labores de RM. Resulta relevante conocer el esfuerzo humano, que las empresas destinan a estas labores, ya que con esta información podremos entender cuán relevantes son las labores de RM en la compañía. Se ha ofrecido la posibilidad de elegir siete intervalos de respuesta: de 0 a 1, de 2 a 4, de 5 a 10, de 11 a 16, de 17 a 22, de 23 a 28 y más de 28. El dato obtenido procede de la encuesta cuantitativa.
- Número de trabajadores dedicados a labores de MKT. Al igual que en el parámetro anterior, la relevancia de los recursos humanos invertidos en MKT, nos permite percibir, cuán significativas y sustanciales son las labores de MKT en la empresa. Asimismo, se han propuesto los mismos intervalos que en el caso anterior, y la misma fuente del dato.
- Nota de coordinación entre áreas. Se ha creído conveniente, a raíz de las conversaciones mantenidas en las entrevistas en profundidad con expertos (método cualitativo), establecer, a nivel cuantitativo, una nota que determine, conforme a una serie de parámetros razonablemente objetivos, cuán coordinadas están las áreas de RM y de MKT en las empresas. En este sentido, a través del cuestionario Delphi, se ha concluido que la proporción en que es posible establecer razonablemente el resultado de la nota de coordinación entre áreas las áreas de RM y de MKT, es la siguiente: 10% componente existencia de labores o área de RM, + 10% existencia de área o labores de MKT, +10% componente existencia de relación operativa entre ambas áreas, + 30% componente forma de organizar esta dos áreas, + 35% componente grado en que comparten la información ambas áreas, + 5% componente uso de herramientas de coordinación entre ambas áreas = Nota de coordinación entre RM y MKT.

Asimismo, como fundamento de lo indicado en cuanto a la nota de coordinación entre RM y MKT, en el epígrafe 5.2.2, se exponen los resultados del análisis del cuestionario Delphi en relación a este aspecto.

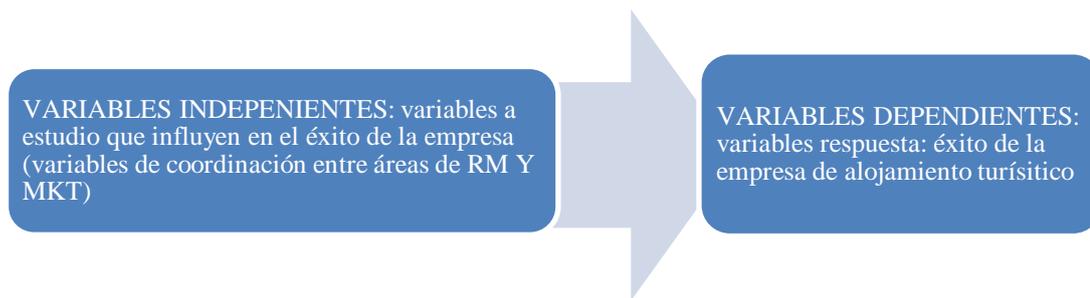
2) Variables dependientes. Es decir, las que se refieren a variables a explicar. Se trata de los efectos en relación a los cuales, hay que investigar y hallar razón de ser. En nuestro estudio, dichas variables dependientes, a las que denominaremos variables de “éxito de la empresa de alojamiento turístico”, son:

- Datos económico-financieros de la empresa (EBITDA, resultado financiero...). La fuente de este dato es la base de datos SABI.
- Calidad percibida por el cliente: reputación online. Entendemos que una forma de medir la calidad percibida del servicio y la imagen o valor de marca proyectada respecto de la empresa, es la posibilidad de analizar la reputación online. En concreto, hemos considerado tomar como dato representativo de la reputación online, la nota obtenida en Booking.com, como plataforma más utilizada y generalizada del sector, que, a diferencia de otros portales de reserva y opinión, como por ejemplo Tripadvisor, nos ofrece la confianza de haber constatado que el cliente que está opinando, realmente ha visitado el establecimiento como tal. En este aspecto, se ofrecen cinco intervalos crecientes de respuesta: menos de 5, de 5 a 7, de 7 a 8, de 8 a 9 y, finalmente, más de 9, como puntuación de Booking.com. La fuente del dato es el cuestionario cuantitativo, contrastado con la nota que aparece en el portal Booking.com.
- Calidad percibida por el cliente: porcentaje de fidelización del cliente. En este sentido, hemos de señalar que, conseguir que un cliente que ya nos ha visitado, nos siga visitando de forma habitual, es un factor de éxito a tener en cuenta. Se proponen cuatro intervalos crecientes de respuesta: de 0% al 5% de fidelización, del 5% al 10%, del 10% al 20%, y, por último, más del 20% de fidelización. Al igual que en el parámetro anterior, los datos se obtienen de la encuesta que forma parte del análisis cuantitativo.
- Ocupación media. El porcentaje de ocupación, unido al resto de parámetros, en especial los de rentabilidad, nos permiten conocer el éxito de una empresa de alojamiento turístico. Se proponen cinco intervalos crecientes de respuesta: menos de 75%, de 75% a 80%, de 81% a 85%, de 86% a 90%, y de 91% a 100% de ocupación. La fuente son los datos obtenidos de la encuesta del análisis cuantitativo.
- Nota de éxito de la empresa. Respecto a ello, he de indicar que las entrevistas en profundidad efectuadas a expertos coinciden, en su mayoría, en la pertinencia, cara al análisis cuantitativo, de establecer una nota de éxito o competitividad de las empresas de alojamiento turístico. Asimismo, a través del cuestionario Delphi, metodología cualitativa, se ha determinado que la nota de éxito de las empresas de alojamiento turístico resulte de la suma de determinadas proporciones de los siguientes factores: 80% componente datos económicos (40% EBITDA+40% Resultado financiero) + 15% componente reputación online + 4% componente fidelización del cliente + 1% componente ocupación media = Nota de éxito de la EATE.

A los efectos de dar soporte y justificación en la presente investigación, a la propuesta proporcional de componentes que describen la nota de éxito de las EATE, en el epígrafe 5.2.2, se han presentado los resultados del análisis de las respuestas al cuestionario Delphi, en cuanto a esta cuestión.

A continuación, en la siguiente figura, es posible apreciar los grupos de variables que se han utilizado, y la relación causal entre las mismas.

Figura 16. Grupos de variables



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de las variables a analizar (2019)

Finalmente, se presentan de forma visual y sucinta, las tablas resumen de las variables y su nomenclatura, todas ellas, de elaboración propia:

Tabla 18:  
Tabla resumen de variables independientes

Tabla resumen de las variables independientes y su nomenclatura	
Variables	Revenue (REVENUE) EBITDA (EBITDA) Resultado financiero (RF_NOT) Número de trabajadores (N_TRABAJADORES) Número de habitaciones (NUM_HAB) Número de establecimientos (NUM_ESTABLECIMIENTOS) Categoría (CATEGORIA) Área de RM (AREA_REVENUE) Área de MKT (AREA_MARKETING) Relación entre RM y MKT (REL_RM) Forma de organizar la relación entre RM y MKT (ORG_RM) Grado de información compartida (INF_RM) Herramientas de coordinación entre RM Y MKT (HER_RM) Número de trabajadores dedicados a RM (NUM_TRAB_R) Número de trabajadores dedicados a MKT (NUM_TRAB_M) Ocupación media (OCUP_NOT) Puntuación en Booking.com (BOOK_NOTA) Porcentaje de fidelización de los clientes (FID_NOTA) Tipología de empresa (TIPO_EMPRESA)

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de las variables a analizar (2019)

Cabe destacar, que una tabla resumen más detallada de la Tabla 18 se encuentra en la figura respectiva del Anexo N.

Tabla 19:  
Tabla de cálculo de la NOTA\_RM

Tabla para cálculo de la nota coordinación entre RM y MKT y su nomenclatura			
(AREA_REVENUE)	A REVENUE	1	10%
(AREA_MARKETING)	A MARKETING	1	10%
(REL_RM)	REL_RM	1	10%
(ORG_RM)	ORG_RM	3	30%
(INF_RM)	I.NF_RM	3.5	35%
(HER_RM)	HER_RM	0.5	5%
(NOTA_RM)	NOTA COORDINACIÓN ENTRE RM Y MKT	10	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del Delphi (2019)

Tabla 20:  
Tabla de cálculo de ÉXITO\_NOTA

Tabla para cálculo de la variable dependiente: Éxito de la empresa y su nomenclatura			
(MARGEN_NOT)	EBITDA	4	40%
(RF_NOT)	Resultado Financiero	4	40%
(BOOK_NOTA)	Reputación online en Booking.com	1.5	15%
(FID_NOTA)	Fidelización del cliente	0.4	4%
(OCUP_NOTA)	Ocupación media	0.1	1%
(ÉXITO_NOTA)	Nota de éxito	10	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado del Delphi (2019)

### 5.4.2 Análisis descriptivo

Antes de pasar a contrastar las hipótesis, resulta conveniente describir aquellos aspectos más destacados de las unidades muestrales con respecto al objeto de investigación. En el desarrollo del presente epígrafe se van a reflejar, con carácter descriptivo, los datos recogidos, representados por tablas, gráficos y figuras. Las mismas vendrán acompañadas por escuetos comentarios para facilitar su adecuada comprensión e interpretación. De esta forma, se podrán observar con claridad, las distribuciones de las variables dependientes e independientes, sus tendencias y comportamientos, pudiendo ello resultar útil para el posterior análisis relacional y causal. Asimismo, creemos necesario, explicar las métricas que se van a tener en consideración en la descripción de las variables observadas:

1) Por un lado, la media o media aritmética, también conocida como promedio. Se trata de una de las medidas de tendencia central. Se calcula sumando todos los valores de los datos, cuyo resultado se ha de dividir por el número total de datos. Se ha estimado oportuno tenerla en consideración por los siguientes motivos:

- Se indica en las mismas unidades que la variable.

- Para obtener a su cálculo se tienen en cuenta todos los valores de la distribución.
- Es el eje central de toda distribución, representando a todos los valores observados.
- Es única.
- Aunque su principal desventaja, es que está influenciada por los valores extremos, al alza y a la baja, de la distribución. Aunque, consideramos que sus ventajas superan a sus inconvenientes. Además, sus desventajas pueden mitigarse acompañándolo de otras métricas.

2) La desviación estándar. Es una de las medidas de dispersión. Mide la inestabilidad y variabilidad de los datos en las mismas unidades en que se midieron originalmente. Las características de la desviación estándar son:

- Siempre arroja un valor positivo.
- Depende de todos los valores de la población o muestra.
- Los valores extremos tienen mayor influencia, ya que son elevados al cuadrado en el cálculo.
- Se emplea para identificar la dispersión de los datos en torno a la media.

3) Intervalo de confianza media poblacional. Se trata de un rango de valores (límite superior y límite inferior) dentro de los cuales, confiamos y estimamos (bajo cierta probabilidad) que se contenga la media poblacional (parámetro desconocido a priori). Es decir, facilita un rango de valores dentro del cual se encontrará el verdadero valor de la media poblacional con un cierto grado de confianza.

Al hilo de lo expuesto, a continuación, pasamos a efectuar el análisis descriptivo de los datos de la muestra, para lo cual aportamos los siguientes cuadros, figuras y gráficos.

#### 1) Características de las empresas de la muestra.

En lo referente a las características de los grupos de EATE, del total de las 183 empresas de la muestra, un 26,8% (49 unidades) son microempresas, un 48,6% (89 unidades) son pequeñas empresas, un 18,6% (34 unidades) son medianas empresas y un 6% (11 unidades) son grandes empresas.

En la tabla siguiente podemos apreciar la Media, la desviación estándar y los intervalos de confianza poblacional al 95% (límite inferior y superior) de diversas características de las empresas de la muestra como son: revenue, EBITDA, nº de habitaciones y categoría media de los establecimientos que forman parte de las empresas de la muestra. Esto se efectúa para poder comparar entre los grupos de empresas.

Tabla 21:  
Características de los grupos de empresas de la muestra

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>N</b>	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6%)	183(100%)
<b>REVENUE</b>	398580.71	5322240.51	12979790.68	219385501.8	18293788.33
<b>Media</b>	(614361.48)	(19697443.40)	(10526877.42)	(199813812.3)	(70847667.31)
<b>Desviación estándar</b>					
<b>REVENUE</b>	[251208.33-	[2912978.26-	[9582989.30-	[120144563.60-	[9935279.62-
<b>Intervalo de confianza media poblacional al 95% (límite inferior y superior)</b>	575921.55]	9964694.49]	16970533.34]	349254136.1]	28129509.88]
<b>EBITDA</b>	-15747.55	1275542.85	2977900.64	21879763.45	2484577.61
<b>Media</b>	(436362.91)	(6125001.64)	(5058573.12)	(23284432.51)	(8820310.51)
<b>Desviación estándar</b>					
<b>EBITDA</b>	[-177563.92-	[558250.40-	[1479319.09-	[10062990.14-	[1465607.69-
<b>Intervalo de confianza media poblacional al 95% (límite inferior y superior)</b>	63418.09]	2580655.16]	4712778.44]	36026254.39]	3803078.72]
<b>Núm. Hab</b>	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6%)	183(100%)
Menos de 50	33(67.3%)	11(12.4%)	1 (2.9%)	0 (0%)	45(100%)
50- 100	7(14.3%)	23 (25.8%)	2 (5.9%)	0 (0%)	32(100%)
101-200	7 (14.3%)	35 (39.3%)	9 (26.5%)	0 (0%)	51(100%)
201-300	0 (0%)	7 (7.9%)	9 (26.5%)	0 (0%)	16(100%)
301-400	1 (2.0%)	2 (2.2%)	4 (11.8%)	1 (9.1%)	8 (100%)
401-500	0 (0%)	2 (2.2%)	3 (8.8%)	0 (0%)	5 (100%)
Más de 500	1 (2.0%)	9 (10.1%)	6 (17.6%)	10(90.9%)	26(100%)
<b>Categoría Establecimientos</b>					
Categoría	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6%)	183(100%)
1 estrella (o 1 llave)	10 (20.4%)	5 (5.6%)	1 (2.9%)	0 (0%)	16 (100%)
2 estrellas (o 2 llaves)	13 (26.5%)	6 (6.7%)	2 (5.9%)	0 (0%)	21(100%)
3 estrellas (o 3 llaves)	11 (22.4%)	22 (24.7%)	7 (20.6%)	3 (27.3%)	43(100%)
4 estrellas (o 4 llaves)	14 (28.6%)	53 (59.6%)	18 (52.9%)	8(72.7%)	93(100%)
5 estrellas	1 (2.0%)	3 (3.4%)	3 (8.8%)	0 (0%)	7 (100%)
5 estrellas Gran Lujo	0 (0%)	0 (0%)	3 (8.8%)	0 (0%)	3 (100%)

Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

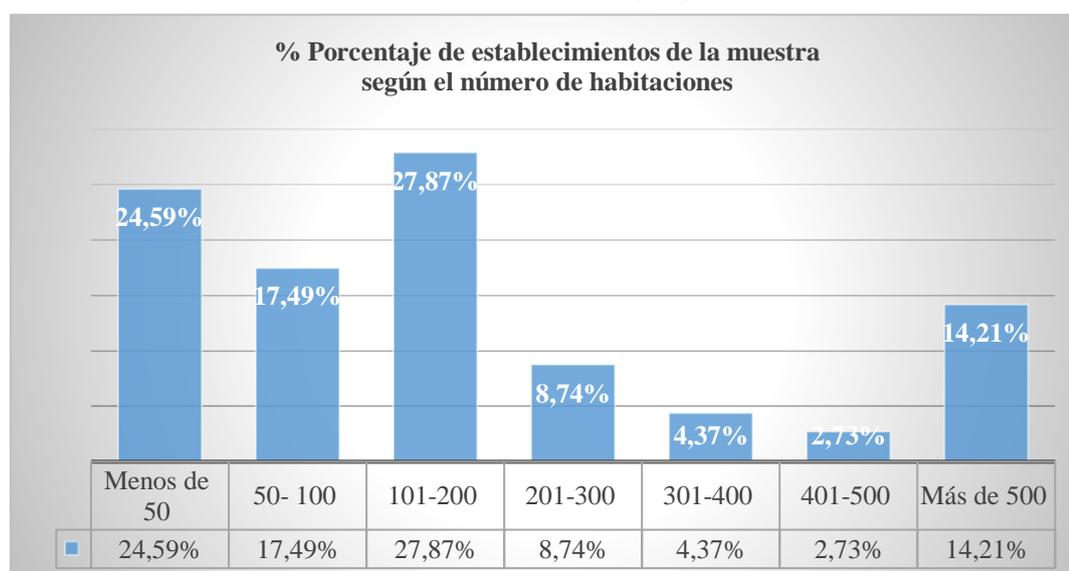
Tabla 22:  
Proporción porcentual de la muestra respecto al número de habitaciones y respecto a la categoría de los establecimientos

Núm. Hab	183(100%)
Menos de 50	45(24.59%)
50- 100	32(17.49%)
101-200	51(27.87%)
201-300	16(8.74%)
301-400	8 (4.37%)
401-500	5 (2.73%)
Más de 500	26(14.21%)
<b>Categoría Establecimientos</b>	
Categoría	183(100%)
1 estrella (o 1 llave)	16 (8.74%)
2 estrellas (o 2 llaves)	21(11.48%)
3 estrellas (o 3 llaves)	43(23.50%)
4 estrellas (o 4 llaves)	93(50.82%)
5 estrellas	7 (3.83%)
5 estrellas Gran Lujo	3 (1.64%)

Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

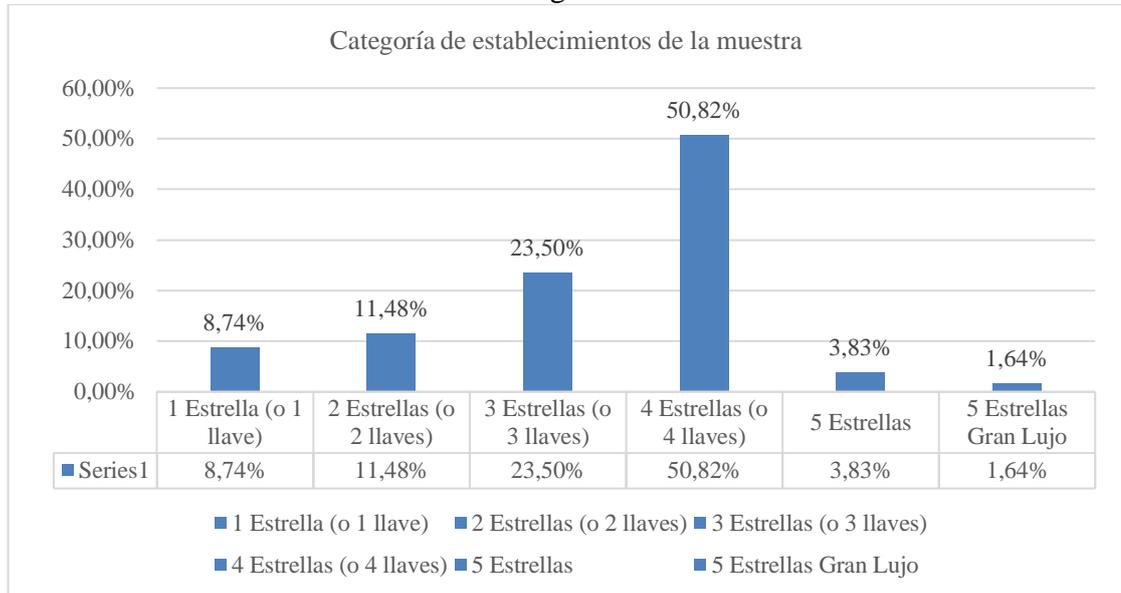
En la Figura 17 se muestra el porcentaje de establecimientos según el número de habitaciones. Conforme a estos datos, las empresas con mayor representación son las que tienen de 101-200 habitaciones, con un 27,87%; seguidas de las que tienen menos de 50 habitaciones, con un 24,59%; y finalmente, las que tienen más de 500 habitaciones con un 14,21%.

Figura 17. Distribución porcentual de las empresas de la muestra conforme al número de habitaciones que poseen.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 18. Distribución porcentual de las empresas de la muestra conforme a su categoría



Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Finalmente, en cuanto a la distribución porcentual de las empresas de la muestra según su categoría, tal como se observa en la Figura 18, el 50,82% de las empresas de la muestra tienen establecimientos de 4 estrellas o llaves, seguidos de los de 3 estrellas o llaves con un 23,50% y los de 2 estrellas o llaves con 11,48%. A la cola, con 1,64%, quedan los establecimientos de 5 estrellas Gran Lujo.

## 2) Características que definen el éxito de las EATE de la muestra.

Para analizar descriptivamente las variables que definen el éxito de las EATE de la muestra, se ha calculado la media, la desviación estándar, el intervalo de confianza media poblacional al 95% (límite máximo y mínimo) de las variables: margen, rentabilidad financiera, ocupación media, reputación online y fidelización.

Tabla 23:  
Variables utilizadas para medir el éxito de las empresas de la muestra

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>N</b>	78 (42,6%)	79 (43,2%)	14 (7,6%)	12 (6,6%)	183(100%)
<b>MARGEN (media+desv std.)</b>	17.11% (16.66%)	16.78% (22.19%)	16.14% (30.01%)	19.43% (15.42%)	17.05% (20.19%)
<b>MARGEN (IC media poblacional al 95%)</b>	[13.35%-20.87%]	[11.81%-21.75%]	[-1.18%-33.47%]	[9.96%-29.23%]	[14.10%-19.99%]
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA (media+desv.std)</b>	14.64% (26.00%)	27.37% (29.49%)	28.77% (27.06%)	25.25% (26.00%)	21.91% (28.14%)
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA (IC media poblacional al 95%)</b>	[8.78%-20.51%]	[20.77%-33.98%]	[13.14%-44.39%]	[8.72%-41.77%]	[17.81%-26.02%]
<b>OCUPACIÓN</b>	78(42,6%)	79(43,2%)	14(7,6%)	12(6,6%)	183 (100%)
<b>Menos de 75%</b>	19(57.58%)	11(33.33%)	1(3.03%)	2(6.06)	33(18.03%)
<b>Entre 76% y 80%</b>	21(47.73%)	15(34.09%)	6(13.64%)	2(4.54%)	44(24.04%)
<b>Entre 81% y 85%</b>	14(46.66%)	12(40%)	2(6.67%)	2(6.67%)	30(16.39%)
<b>Entre 86% y 90%</b>	17(34%)	27(54%)	1(2%)	5(10%)	50(27.32%)
<b>Entre 91% y 100%</b>	7(26.92%)	14(53.85%)	4(15.38%)	1(3.85%)	26(14.21%)
<b>REPUTACIÓN ONLINE</b>	78(42,6%)	79(43,2%)	14(7,6%)	12(6,6%)	183(100%)
<b>Menos de 5</b>	7(63.7%)	3(27.2%)	0(0%)	1(9.1%)	11(6.01%)
<b>Entre 5 y 7</b>	5(83.33%)	1(16.67%)	0(0%)	0(0%)	6(3.28%)
<b>Entre 7 y 8</b>	19(46.34%)	19(46.34)	2(4.88%)	1(2.44%)	41(22.40%)
<b>Entre 8 y 9</b>	33(32.67%)	50(49.50%)	10(9.90%)	8(7.92%)	101(55.20%)
<b>Entre 9 y 10</b>	14(58.4%)	6(25%)	2(8.3%)	2(8.3%)	24(13.11%)
<b>FIDELIZACIÓN</b>	78(42,6%)	79(43,2%)	14(7,6%)	12(6,6%)	183(100%)
<b>De 0 a 5%</b>	4(26.67%)	10(66.67%)	1(6.66%)	0(0%)	15(8.20%)
<b>De 5 a 10%</b>	22(56.41%)	14(35.89%)	2(5.13%)	1((2.57%)	39(21.31%)
<b>De 10 a 20 %</b>	25(36.76%)	36(52.95%)	3(4.41%)	4(5.88%)	68(37.16%)
<b>Más de 20%</b>	27(44.26%)	19(31.14%)	8(13.12)	7(11.48%)	61(33.33%)
<b>NOTA ÉXITO (medi+desv std)</b>	5.302 (2.080)	6.507 (2.020)	7.075 (1.688)	6.453 (2.817)	6.034 (2.164)
<b>NOTA ÉXITO (IC media poblacional al 95%)</b>	[4.83-5.77]	[6.06-6.96]	[6.10-8.05]	[4.66-8.24]	[5.72 – 6.35]

Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Analizando los valores que aparecen en la tabla, no es posible apreciar diferencias significativas entre el margen de los distintos tipos de empresas, tal como se aprecia a través de los intervalos de confianza.

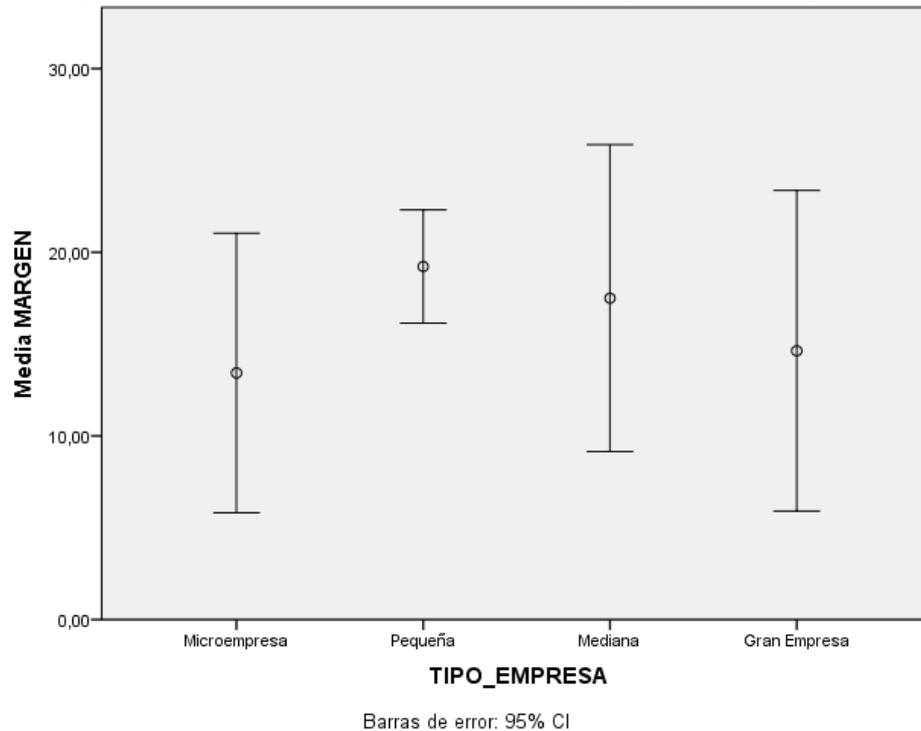
Por otro lado, tampoco se perciben diferencias significativas entre la rentabilidad financiera de las diferentes tipologías de empresa. Se debe a que los intervalos de

confianza de la media poblacional al 95% aparecen unidos por algún extremo como se muestra en el diagrama de error que aparecerá a continuación.

Asimismo, se han utilizado diagramas de media para poder representar las medias poblacionales y sus intervalos de confianza en los distintos grupos de empresa y su comparativo de forma más visual. Los diagramas de error se han utilizado para poder observar con mayor claridad las variables cuantitativas de margen, rentabilidad financiera y nota de éxito.

La Figura 19, es un diagrama de media del margen por tipo de empresa, que representa las medias poblacionales de cada tipo de empresa con un nivel de confianza del 95%. Las medias vienen representadas por el círculo o punto, y las barras representan el nivel de confianza de la media poblacional. Según las barras de error que se aprecian en el gráfico no podemos asegurar diferencias significativas en el margen entre grupos de empresas.

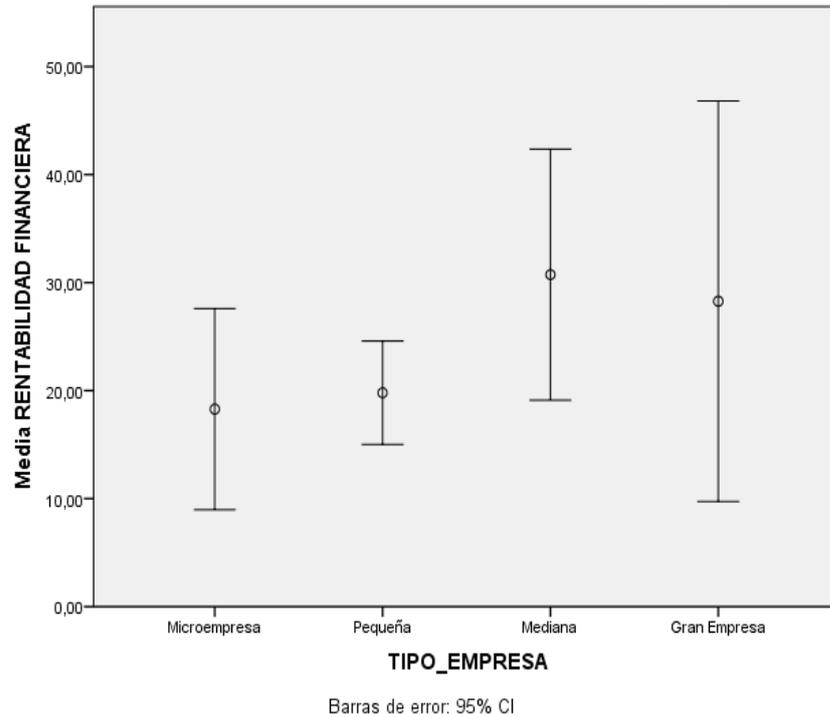
Figura 19. Diagrama de Medias del Margen por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

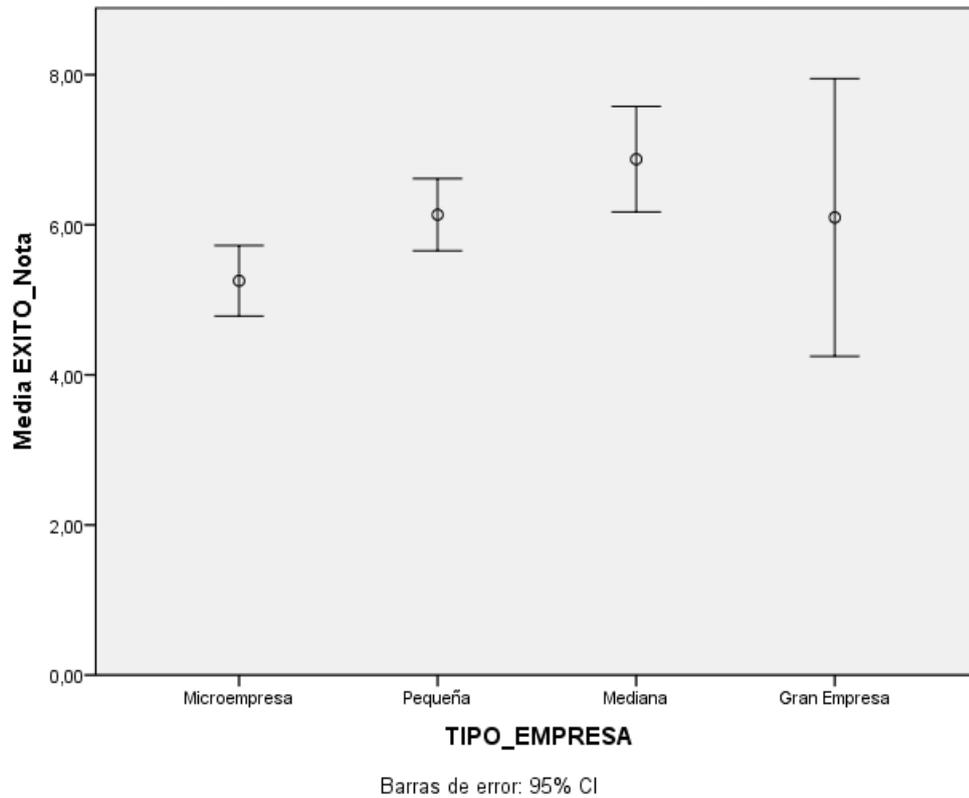
Según las barras de error no se aprecian diferencias significativas entre empresas en relación con la rentabilidad financiera, pero se observa un patrón, que las micro y pequeñas empresas tienden a tener una rentabilidad financiera menor que las medianas y grandes empresas. A nivel descriptivo, se puede observar una tendencia creciente entre la dimensión de las empresas y la rentabilidad financiera de las mismas.

Figura 20. Diagrama de medias de la rentabilidad financiera por tipo de empresa



Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 21. Diagrama de medias de la nota del éxito por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

La Figura 21 muestra un diagrama de medias o barras de error de la nota de éxito, donde se aprecia una tendencia creciente de la nota de éxito en relación a las micro, pequeñas y medianas empresas. Respecto a las grandes empresas, se observa una disminución que puede ser debida a que el tamaño de la muestra de estas no es el óptimo para observar la realidad de las mismas. Se observan, también, diferencias significativas entre la microempresa y la media empresa ya que no se solapa (es decir, que el margen superior de las micros es menor que el margen inferior de las medianas empresas) el diagrama de error entre las mismas.

Dichos diagramas de barras de error vienen a representar los intervalos de confianza de la media al 95% de las variables margen, rentabilidad financiera y nota éxito. De modo que, en la figura anterior, es posible observar una tendencia creciente en la nota del éxito de la empresa y las dimensiones de la empresa. Aunque, más adelante analizaremos si existe significación en cuanto a esta relación.

Tabla 24:

Proporción porcentual de los niveles de ocupación, reputación online y fidelización de las empresas de la muestra

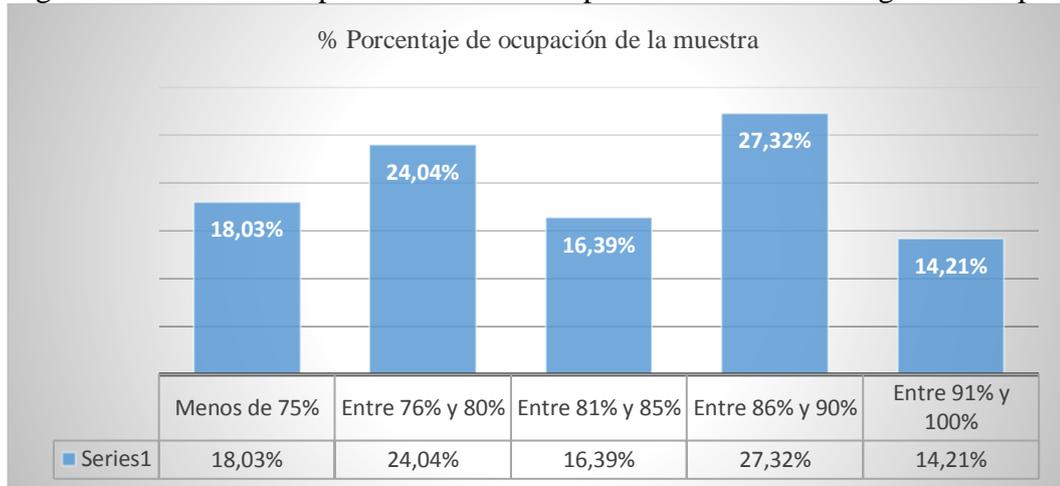
<b>OCUPACIÓN</b>	<b>183 (100%)</b>
Menos de 75%	33(18.03%)
Entre 76% y 80%	44(24.04%)
Entre 81% y 85%	30(16.39%)
Entre 86% y 90%	50(27.32%)
Entre 91% y 100%	26(14.21%)
<b>REPUTACIÓN ONLINE</b>	<b>183(100%)</b>
Menos de 5	11(6.01%)
Entre 5 y 7	6(3.28%)
Entre 7 y 8	41(22.40%)
Entre 8 y 9	101(55.19%)
Entre 9 y 10	24(13.11%)
<b>FIDELIZACIÓN</b>	<b>183(100%)</b>
De 0 a 5%	16(8.7%)
De 5 a 10%	38(20.8%)
De 10 a 20 %	68(37.2%)
Más de 20%	61(33.33%)

Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

A continuación, se presenta la Figura 22, donde se describe la distribución porcentual de la muestra según los porcentajes de ocupación.

En la Figura 22 es posible observar que un 27,32% de las empresas de la muestra tienen un índice de ocupación media de entre el 86% y el 90%, seguido por el 24,04% de los que tienen un índice medio de ocupación de entre 76% y el 80%. A la cola, con un 14,21%, quedan las empresas que presentan entre un 91% y el 100% de ocupación media. Evidentemente, la ocupación media es un factor importante para medir el éxito de la empresa, siempre que no se tenga en cuenta de forma aislada, sin considerar otros factores como la rentabilidad financiera.

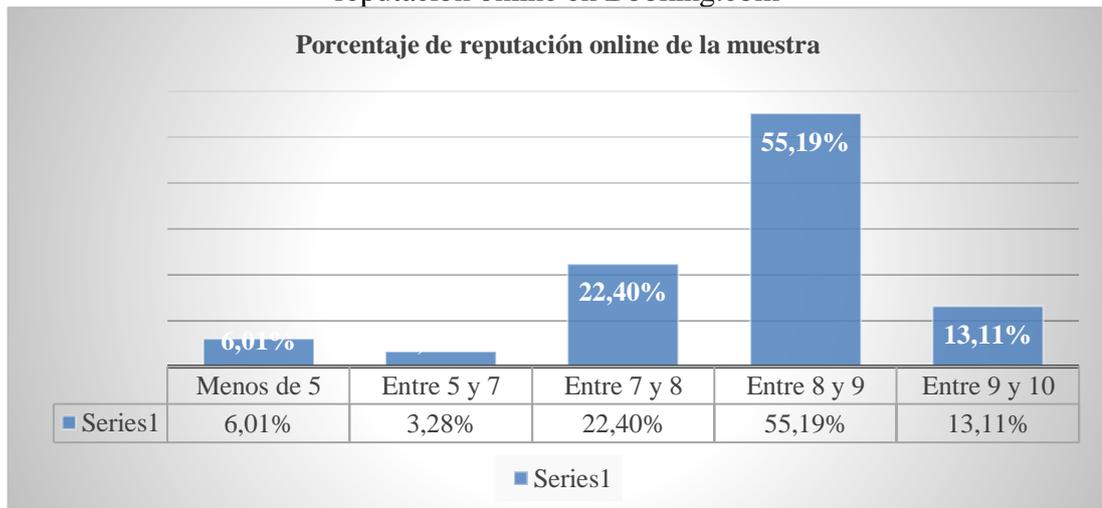
Figura 22. Distribución porcentual de las empresas de la muestra según su ocupación



Fuente: elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

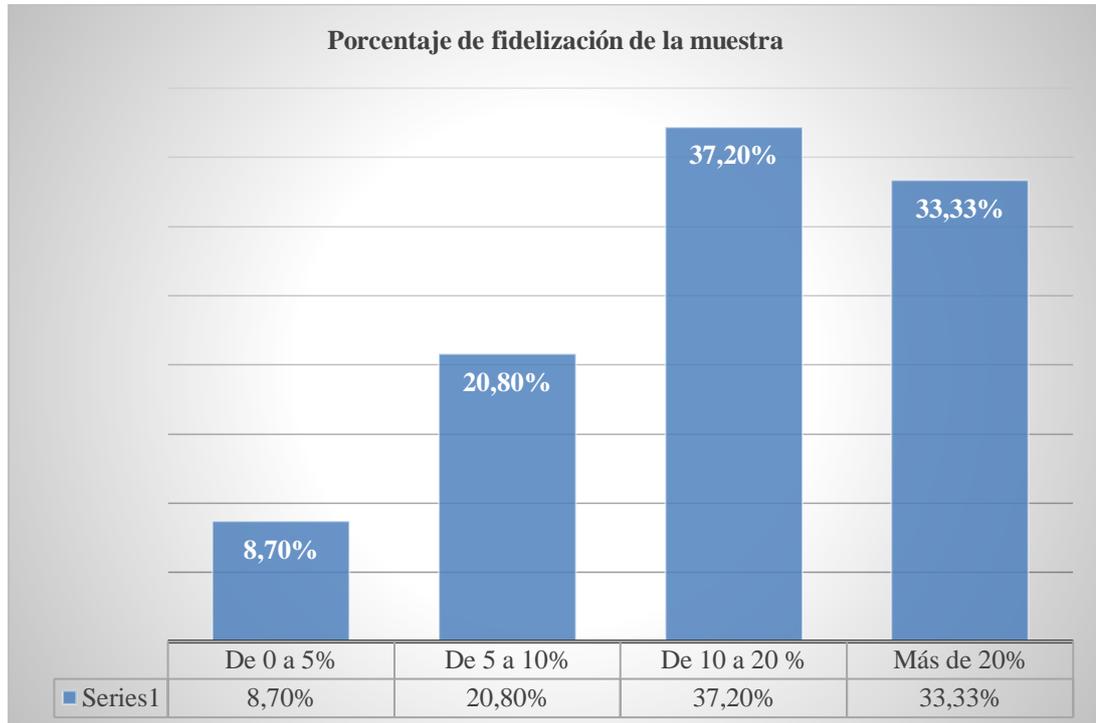
La reputación online, es un factor que viene estrechamente ligado a la percepción que tiene el cliente acerca del valor de la empresa a la que se evalúa conforme a la relación calidad-precio percibida por el cliente. Lo que, unido a otros parámetros, puede ser el reflejo del éxito de las empresas valoradas en la muestra. El análisis de esta variable se muestra en la Figura 23, donde se observa que el 55,19 % de las empresas de la muestra, tienen una reputación online que oscila entre el 8 y el 9, sobre una puntuación máxima del 10. Sólo el 13,11%, tienen una reputación online de entre el 9 y el 10.

Figura 23. Distribución porcentual de las empresas de la muestra según la nota de reputación online en Booking.com



Fuente: elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 24. Distribución porcentual de la muestra conforme a los índices de fidelización



Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Respecto al índice de fidelización de clientes de las empresas de la muestra, la Figura 24, indica que el 37,20 % de las empresas de la muestra tienen un índice de fidelización de sus clientes de entre el 10% y el 20%, seguido del 33,33% representado por aquellas empresas que obtienen más de un 20% de fidelización de sus clientes. Consideramos adecuado, tener en consideración, de forma no aislada, este aspecto a la hora de definir el éxito de las empresas de la muestra.

3) Existencia y dotación humana de las áreas de RM y de MKT de las empresas de la muestra.

A continuación, quedarán descritas las características siguientes: existencia de área o labores de RM, existencia de área o labores de MKT y número de trabajadores de RM y de MKT.

Tabla 25:  
Distribución porcentual de la variable existencia y número de trabajadores de las áreas de RM y de MKT, por tipos de empresa

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>Área REVENUE</b>	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6%)	183(100%)
No	10 (58.8%)	4 (23.5%)	3 (17.6%)	0(0%)	17(100%)
Sí	39 (23.5%)	85 (51.2%)	31 (18.7%)	11 (6.6%)	166(100%)
<b>Núm. Trabajadores REVENUE</b>	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6.6%)	183(100%)
0-1	29 (37,7%)	38 (49,4%)	9 (11,7%)	1 (1,3%)	77(100%)
2-4	15 (19,0%)	41 (51,9%)	19 (24,1%)	4 (5,1%)	79(100%)
5-10	3 (27,3%)	4 (36,4%)	2 (18,2%)	2 (18,2%)	11(100%)
11-16	0 (0%)	3 (50,0%)	3 (50,0%)	0 (0%)	6 (100%)
17-22	1 (25,0%)	2 (50,0%)	1 (25,0%)	0 (0%)	4(100%)
23-28	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (100%)
Más de 28	1 (16,7%)	1 (16,7%)	0 (0%)	4 (66,7%)	6 (100%)
<b>Área MARKETING</b>	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6%)	166(100%)
No	10 (45.5%)	11 (50.0%)	1 (4.5%)	0(0%)	22(100%)
Sí	39 (24.2%)	78 (48.4%)	33 (20.5%)	11(6.8%)	161(100%)
<b>Núm. Trabajadores MARKETING</b>	49 (26.8%)	89 (48.6%)	34 (18.6%)	11 (6%)	183(100%)
0-1	30 (39.5%)	35 (46.1%)	9 (11.8%)	2 (2.6%)	76(100%)
2-4	17 (20.2%)	45 (53.6%)	19 (22.6%)	3 (3.6%)	84(100)
5-10	1 (12.5%)	4 (50.0%)	1 (12.5%)	2 (25.0%)	8(100%)
11-16	0 (0%)	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0(0%)	5(100%)
17-22	0 (0%)	0 (0,0%)	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)
23-28	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (100%)
Más de 28	1 (12.5%)	2 (25.0%)	2 (25.0%)	3 (37.5%)	8(100%)

Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 26:  
Distribución porcentual de las variables existencia y número de trabajadores del área de RM y de MKT, de las empresas de la muestra en general

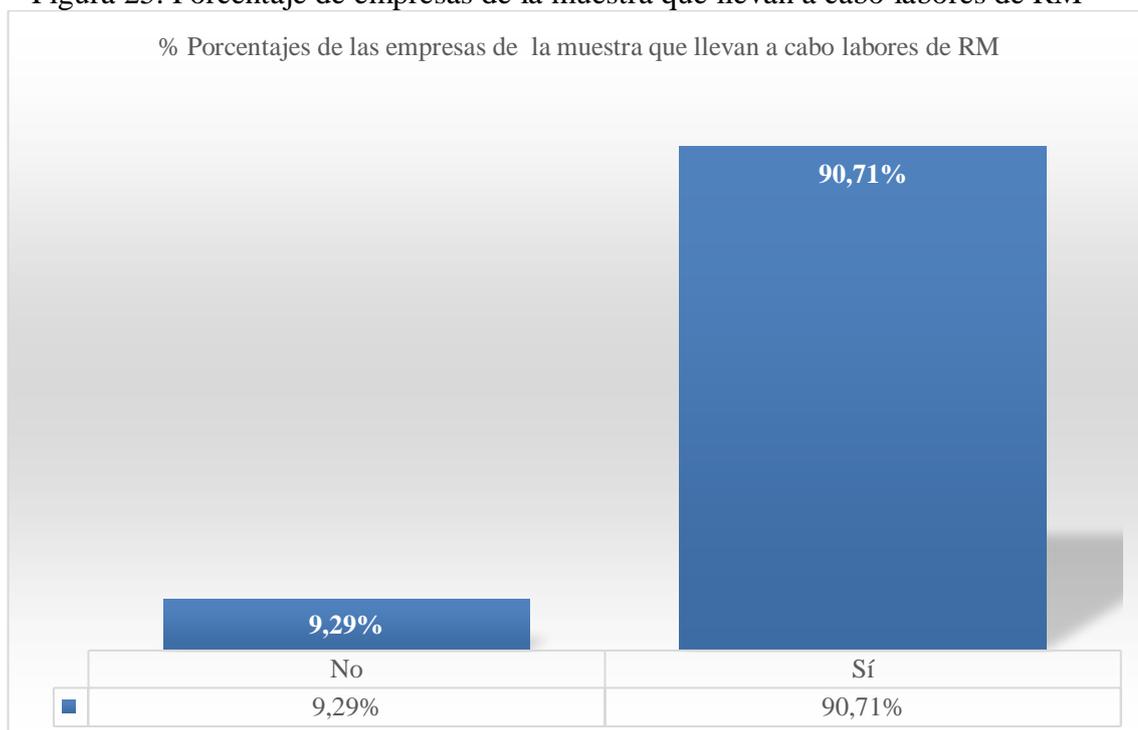
Total	
<b>Área RM</b>	183(100%)
<b>No</b>	17(9.29%)
<b>Sí</b>	166(90.71%)
<b>N.º Trabajadores RM</b>	183(100%)
<b>0-1</b>	77(42.08%)
<b>2-4</b>	79(43.17%)
<b>5-10</b>	11(6.01%)
<b>11-16</b>	6(3.28%)
<b>17-22</b>	4(2.19%)
<b>23-28</b>	0 (0%)
<b>Más de 28</b>	6(3.28%)
<b>Área MKT</b>	183(100%)
<b>No</b>	22(12.02%)
<b>Sí</b>	161(87.98%)
<b>N.º Trabajadores MKT</b>	183(100%)
<b>0-1</b>	76(41.53%)
<b>2-4</b>	84(45.90%)
<b>5-10</b>	8(4.37%)
<b>11-16</b>	5(2.73%)
<b>17-22</b>	0 (0%)
<b>23-28</b>	2(1.09%)
<b>+28</b>	8(4.37%)

Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

La Tabla 26 y la Figura 25 nos muestran como el 90,71 % de las empresas de la muestra llevan a cabo labores de RM, frente al 9,29% que no las realizan.

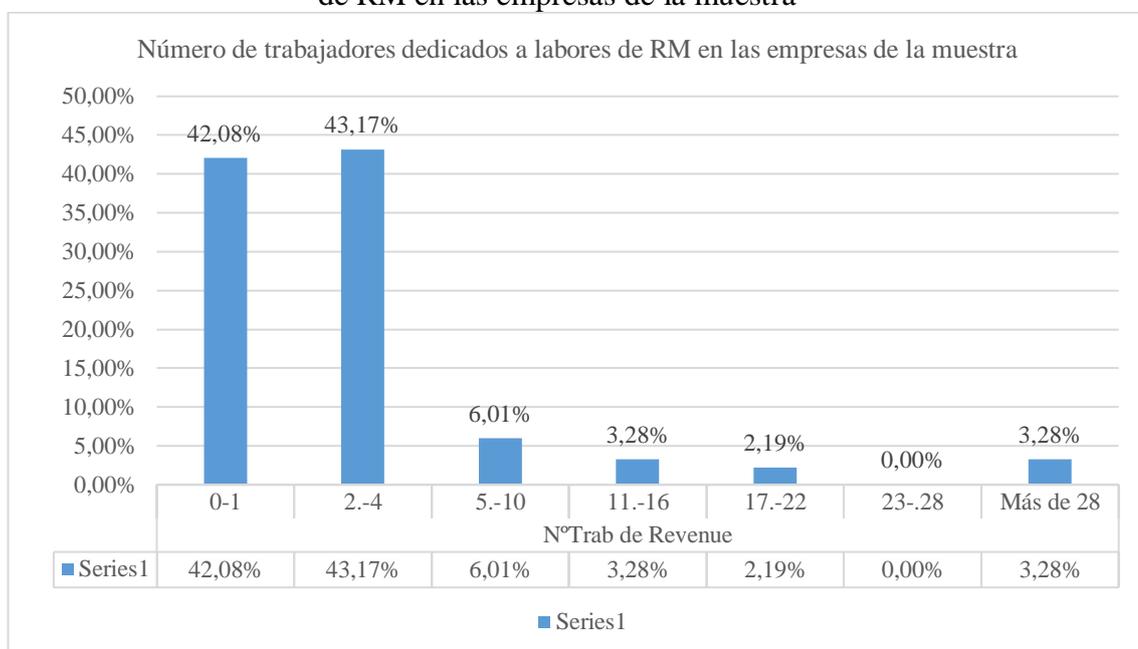
A nivel descriptivo se puede afirmar grandes diferencias que a nivel inferencial también se van a evidenciar a nivel de significación estadística.

Figura 25. Porcentaje de empresas de la muestra que llevan a cabo labores de RM



Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 26. Distribución porcentual del número de trabajadores dedicados a labores de RM en las empresas de la muestra

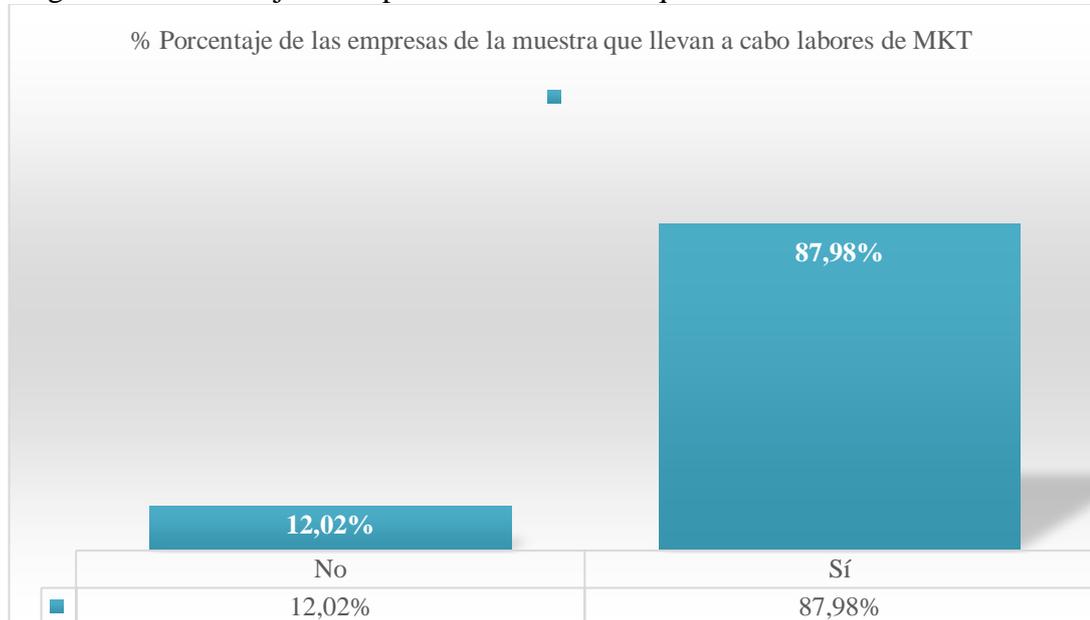


Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tal como refleja la Figura 26, el 43,17% de las empresas de la muestra tienen entre 2 y 4 trabajadores que se dedican a labores de RM, seguido del 42,8% que tienen de ninguno a 1 trabajador dedicado a RM. Asimismo, el 6,01% tienen de 5 a 10

trabajadores de RM, mientras el 3,28% tienen de 11 a 16 y más de 28 trabajadores. Sólo el 2,19% tienen de 17 a 22 trabajadores.

Figura 27. Porcentaje de empresas de la muestra que llevan a cabo labores de MKT

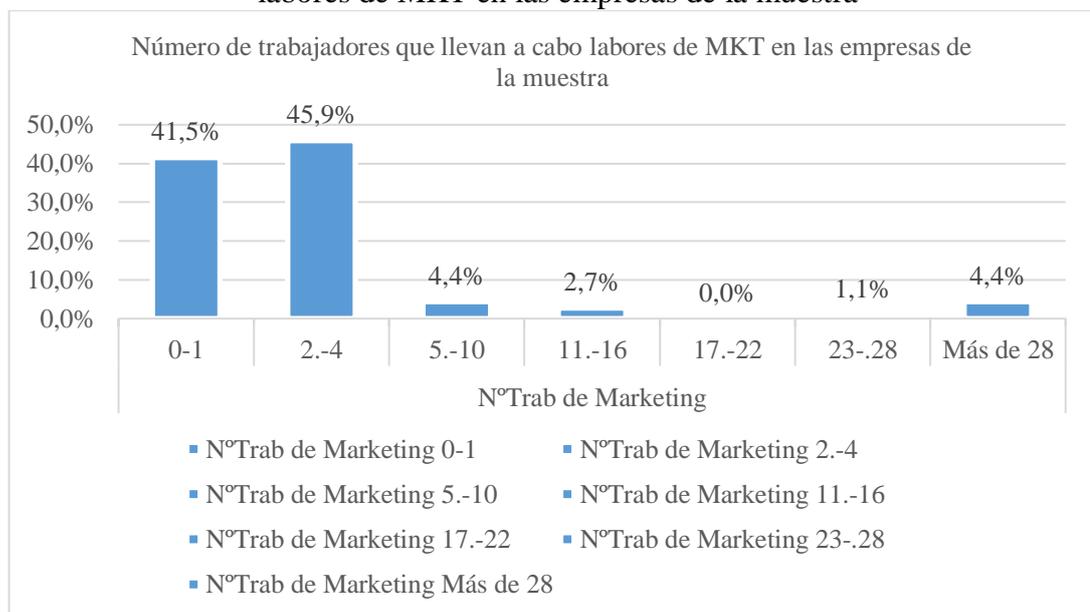


Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

La Figura 27 muestra que el 87,98% de las empresas de la muestra realizan labores de MKT, frente al 12,02% que no lo hacen.

A nivel descriptivo se puede afirmar que hay grandes diferencias a nivel inferencial también se van a evidenciar en cuanto significación estadística.

Figura 28. Distribución porcentual del número de trabajadores que llevan a cabo labores de MKT en las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

El 45,9% de las empresas de la muestra tienen entre 2 y 4 trabajadores de MKT, seguido del 41,5% que tienen de ninguno a 1 trabajador dedicado a estas labores. Asimismo, el 4,4% tienen de 5 a 10 y el mismo porcentaje ostentan las que disponen de más de 28 trabajadores de MKT. Mientras el 2,7% tienen de 11 a 16 y el 1,1% entre 23 y 28 trabajadores dedicados a labores de MKT.

4) Descripción de la relación operativa entre RM y MKT.

A continuación, las características que se observan son: relación operativa entre RM y MKT, forma en que se organiza la relación operativa entre ambas, grado de información compartido, herramientas de coordinación empleadas y nota de la relación RM y MKT (NOTA\_RM) calculada conforme a los componentes porcentuales del epígrafe 5.3.1.

Tabla 27:  
Descripción de las variables que definen la relación operativa entre RM y MKT de las empresas de la muestra, por tipo de empresa

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>Relación Entre Revenue y marketing</b>	49 (26.8%)	89 (48,6%)	34 (18,6%)	11 (6%)	183(100%)
<b>No</b>	7 (46,7%)	7 (46.7%)	0 (0%)	1(6.6%)	15(100%)
<b>Sí</b>	42 (25.0%)	82 (48.8%)	34 (20.2%)	10(6%)	168(100%)
<b>Forma de Organización Revenue – Marketing</b>	49 (26.8%)	89 (48,6%)	34 (18,6%)	11 (6%)	183(100%)
<b>Separadas y descoordinadas</b>	10 (41.7%)	11 (45.8%)	2 (8.3%)	1 (4.2%)	24 (100%)
<b>Separadas pero coordinadas</b>	26 (26.3%)	44 (44.4%)	23 (23.2%)	6 (6.1%)	99 (100%)
<b>Áreas parcialmente unidas</b>	8 (20.0%)	22 (55.0%)	8 (20.0%)	2 (5.0%)	40 (100%)
<b>Áreas unidas</b>	5 (26.3%)	11 (57.9%)	1 (5.3%)	2 (10.5%)	19 (100%)
<b>Otros</b>	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0 %)	1 (100%)
<b>Grado de Información Compartido</b>	49 (26.8%)	89 (48,6%)	34 (18,6%)	11 (6%)	183(100%)
<b>Nunca</b>	22 (37.9%)	28 (48.3%)	4 (6.9%)	4 (6.9%)	58(100%)
<b>Muy bajo</b>	13 (43.3%)	12 (40.0%)	3 (10.0%)	2 (6.7%)	30(100%)
<b>Bajo</b>	4 (40.0%)	2 (20.0%)	4 (40.0%)	0 (0%)	10((100%)
<b>Medio</b>	4 (16.7%)	13 (54.2%)	6 (25.0%)	1 (4.1%)	24(100%)
<b>Alto</b>	3 (8.3%)	21 (58.3%)	10 (27.8%)	2 (5.6%)	35(100%)
<b>Muy Alto</b>	3 (12.0%)	13 (52.0%)	7 (28.0%)	2 (8.0%)	26(100%)
<b>Herramientas de Coordinación</b>	49 (26.8%)	89 (48,6%)	34 (18,6%)	11 (6%)	183(100%)
<b>Ninguna</b>	11 (57.9%)	8 (42.1%)	0 (0%)	0 (0%)	19(100%)
<b>Interfaz</b>	8 (38.1%)	6 (28.6%)	7 (33.3%)	0 (0%)	21(100%)
<b>Excel</b>	4 (18.2%)	13 (59.1%)	5 (22.7%)	0 (0%)	22(100%)
<b>Reuniones</b>	18 (23.7%)	38 (50.0%)	15 (19.7%)	5 (6.6%)	76(100%)
<b>Todas</b>	8 (17.8%)	24 (53.3%)	7 (15.6%)	6 (13.3%)	45(100%)
<b>Puntuación Relación MKT y RM</b>	5.168 (2.168) [4.545-5.791]	6.455 (2.195) [5.993-6.918]	7.005 (1.559) [6.461-7.549]	6.600 (2.147) [5.157-8.043]	6.221 (2.171) [5.905-6.538]

Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

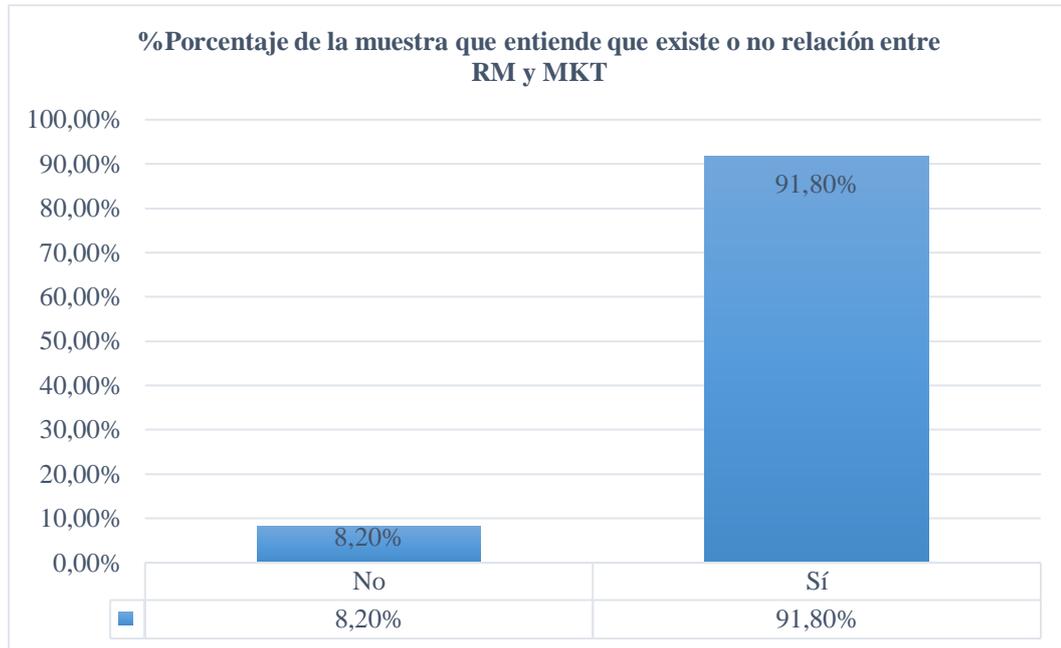
Tabla 28:  
Porcentaje de las variables que definen la relación operativa de las áreas de RM y de MKT, de las empresas de la muestra en general

	<b>Total</b>
<b>Relación Entre RM y MKT</b>	183(100%)
No	15(8.20%)
Sí	168(91.80%)
<b>Forma de Organización de la relación RM y MKT</b>	183(100%)
Separadas y descoordinadas	24(13.1%)
Separadas pero coordinadas	99(54.1%)
Áreas parcialmente unidas	40(21.9%)
Áreas unidas	19(10.4%)
Otros	1 (0.5%)
<b>Grado de Información Compartido</b>	183(100%)
Nunca	58(31.69%)
Muy bajo	30(16.39%)
Bajo	10((5.46%)
Medio	24(13.11%)
Alto	35(19.13%)
Muy Alto	26(14.21%)
<b>Herramientas de Coordinación</b>	183(100%)
Ninguna	19(10.38%)
Interfaz	21(11.48%)
Excel	22(12.02%)
Reuniones	76(41.53%)
Todas	45(24.59%)

Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

La Figura 29 revela que un 91,80 % de las empresas de la muestra son conscientes de que existe una relación operativa entre RM y MKT, frente al 8,20% que, por el contrario, no lo consideran así.

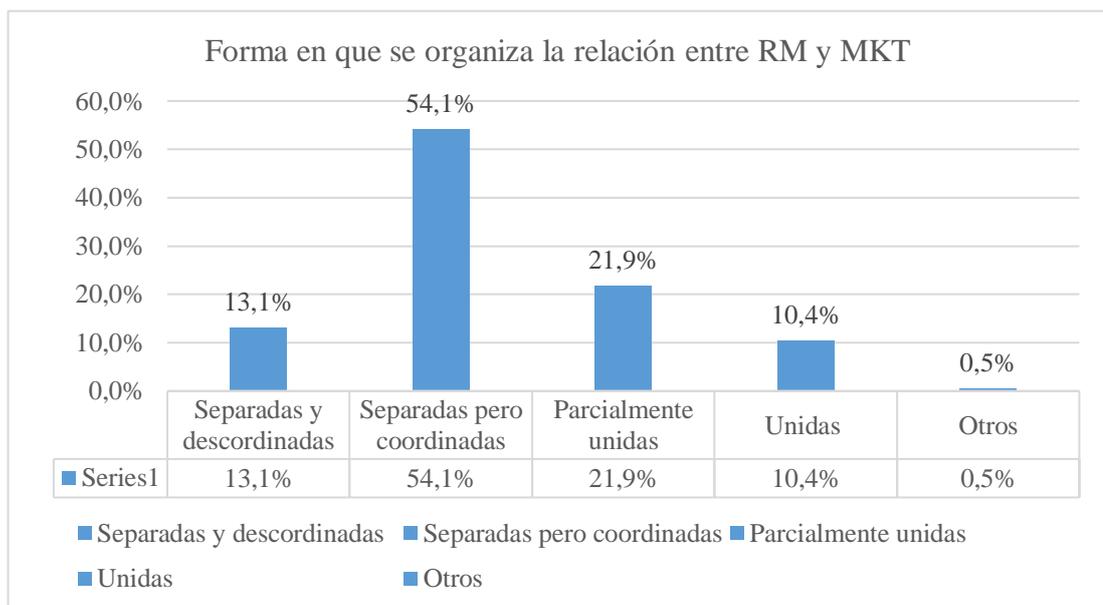
Figura 29. Porcentaje de la muestra que entiende que existe o no relación entre RM y MKT



Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

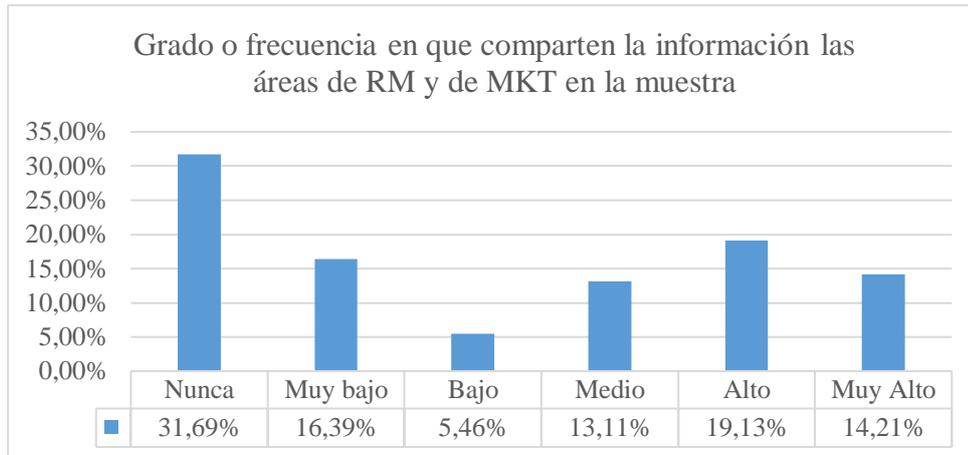
En la Figura 30, se nos muestra cómo el 54,1% de las empresas, organizan la relación entre RM y MKT, de forma separada pero coordinada. Seguidamente, el 21,9% lo hacen de forma parcialmente unida. Sólo el 10,4% están unidas, y el 13,1% separadas y descoordinadas.

Figura 30. Descripción porcentual de la forma en que se organiza la relación entre RM y MKT de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia en base al análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 31. Distribución porcentual de la frecuencia en que comparten la información entre las áreas de RM y MKT en las empresas de la muestra



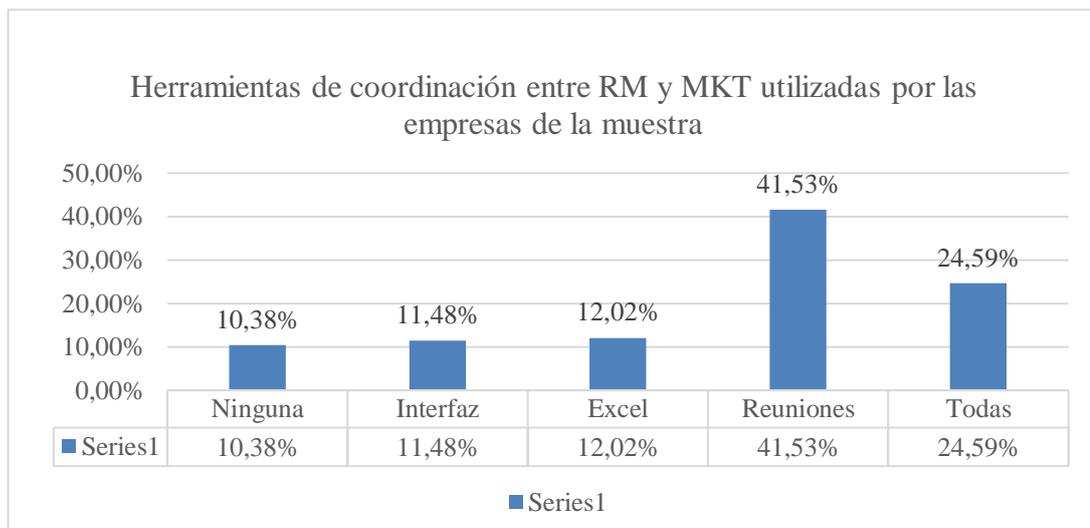
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Es cuanto menos que interesante, observar cómo el 31,69 % no comparten la información nunca, frente al 19,13% que lo hacen con una frecuencia alta y el 14,21% que lo hacen con una frecuencia muy alta.

La Figura 32, describe como la herramienta de coordinación más utilizada, con un 41,53%, las reuniones de coordinación entre RM y MKT. Seguido del 24,59% de empresas que utilizan todas las herramientas de coordinación propuestas.

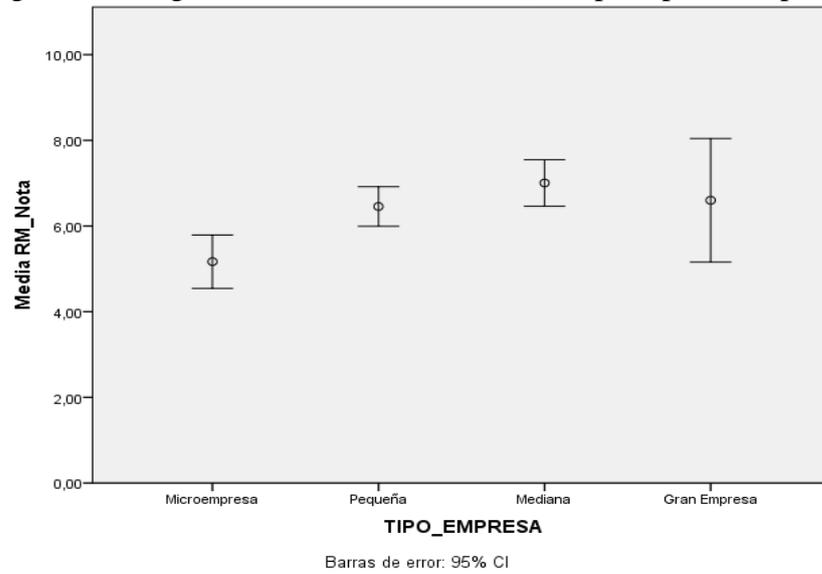
Por otro lado, al analizar la nota de la relación entre las áreas de RM y MKT, es posible observar una ligera tendencia creciente en la puntuación al aumentar el tamaño de la empresa. Aunque, según los intervalos de confianza de la media poblacional no se pueden encontrar diferencias estadísticamente significativas, se aprecia una ligera tendencia como refleja la Figura 33.

Figura 32. Distribución porcentual de las herramientas de coordinación entre RM y MKT utilizadas por las empresas de la muestra.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

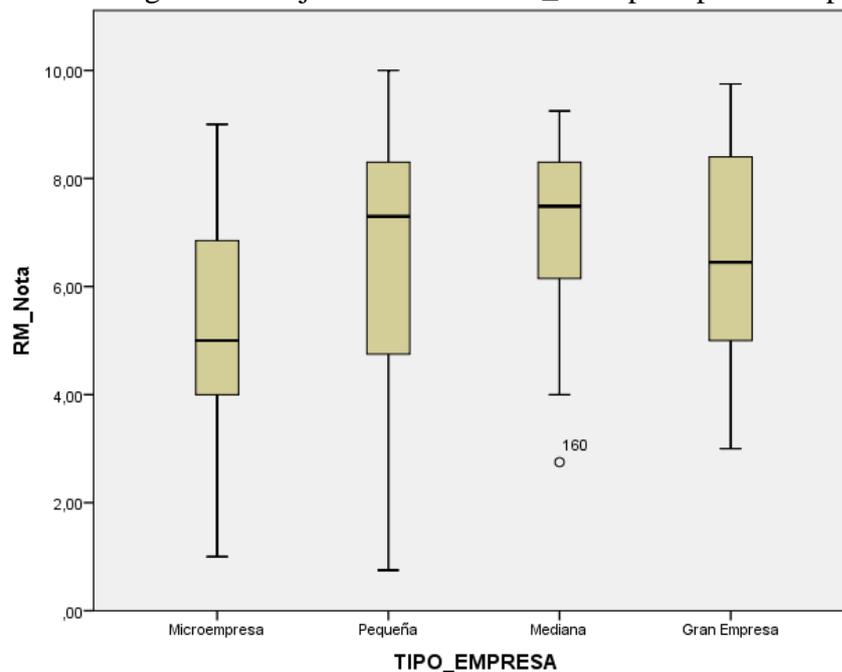
Figura 33. Diagrama de Media de la Nota\_RM por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

La Figura 33 y Figura 34, representan gráficos de distribuciones por tipología de empresa de la variable Nota\_RM. La Figura 33 representa un diagrama de medias con los intervalos de confianza de la media al 95%. Y la Figura 34 representa un diagrama de cajas. Se ha complementado el diagrama de medias con el diagrama de cajas, para visualizar la aparición de posibles anomalías. En este gráfico solo se aprecia una anomalía, ya que una de las empresas tiene un comportamiento muy diferente al resto.

Figura 34. Diagrama de cajas de error de RM\_Nota por tipos de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Si analizamos en detalle dichos gráficos, observamos que en el diagrama de media mostrando los intervalos de confianza al 95%, Figura 33, se evidencia la tendencia creciente. Por tanto, es posible dibujar una línea ascendente entre la NOTA\_RM y las dimensiones de la empresa. Asimismo, más adelante, demostraremos estadísticamente si existe o no significación.

### 5.4.3 Análisis relacional y análisis causal

A continuación, pasamos a efectuar el análisis relacional y causal para poder evidenciar relaciones estadísticamente significativas. El objetivo fundamental de esta fase es demostrar que la relación entre las áreas de RM y MKT es causa del éxito de la empresa. Además, se pretende hallar, y, a su vez, probar otras posibles relaciones entre variables, y su análisis por tipologías de empresa, lo que puede aportar conclusiones relevantes para los objetivos del presente proyecto.

Dichas relaciones estadísticamente significativas, se extraen a partir de los datos recabados mediante la encuesta que forma parte del análisis cuantitativo. Dichos datos, han sido tratados y procesados, valiéndonos de la herramienta o paquete estadístico SPSS de IBM. El mencionado análisis pretende establecer la relación de cada una de las variables independientes observadas, con la variable dependiente o de salida, que es la variable “éxito” de las empresas de la muestra. Dicha relación también se analizará en cuanto a su aspecto relación causa-efecto (análisis causal). De modo que, a través de la correlación se efectuará el análisis relacional, y mediante la utilización de modelos de regresión lineal se llevará a cabo el análisis causal.

En el análisis relacional se ha considerado adecuada la utilización del coeficiente de correlación de Spearman, al tener en cuenta que las variables no guardaban normalidad. En este sentido traeremos a colación la conceptualización de Spearman (Rho de Spearman), efectuada por Martínez et al. (2009), como resultado de la revisión de varios autores, “Este cociente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos...”.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

#### Ecuación: Coeficiente de correlación de Spearman

- Donde D: es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y (x e y son las variables a asociar o correlacionar), y
- N: es el número de parejas de datos.

En el análisis causal, por otro lado, se ha tomado la decisión de emplear modelos de regresión lineal por dos motivos:

1) Para poder comparar entre las tipologías de empresa y las variables respuesta. Si se aplica una misma tipología de modelos más simples es mucho más directa la comparación de la causalidad por tipos de empresas.

2) Ya que los resultados hallados mediante los modelos de regresión lineal en este supuesto son equivalentes a los que se pueden obtener mediante modelos lineales generalizados Gaussianos, con funciones de enlace unitarias o funciones Gamma.

La regresión o ajuste lineal es un modelo matemático usado para aproximar la relación de dependencia entre una variable dependiente  $Y$ , las variables independientes  $X_i$  y un término aleatorio  $e$  (error del modelo). Este modelo puede ser expresado como:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + e$$

**Ecuación: Modelo de regresión lineal múltiple**

Donde:

- $Y_t$ : variable dependiente, explicada o respuesta.
- $X_1, X_2, \dots, X_p$ : variables explicativas, independientes o factores de estudio.
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ : parámetros, miden la influencia que las variables explicativas tienen sobre la respuesta.

Asimismo, los gráficos (modelos de regresión lineal), tablas (de correlaciones) y demás figuras que, inmediatamente, se presentan (todos ellos de elaboración propia).

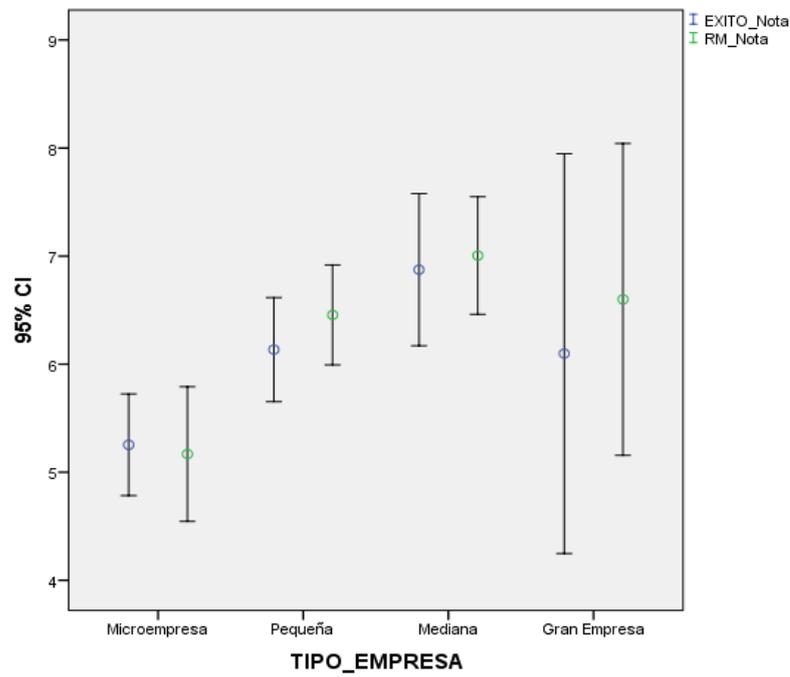
Además, los comentarios que observaremos en seguida se utilizan para demostrar las proposiciones de nuestra investigación, tal como efectuamos a continuación:

- **Proposición 1: Las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT tienen un impacto en el éxito de las empresas de alojamiento turístico.**

En esta primera proposición, lo que se está analizando es la relación causa-efecto, donde la causa es la relación de coordinación entre las áreas de RM y de MKT medida mediante la nota de coordinación, Nota\_RM, y el efecto es la nota de éxito, Nota\_Éxito.

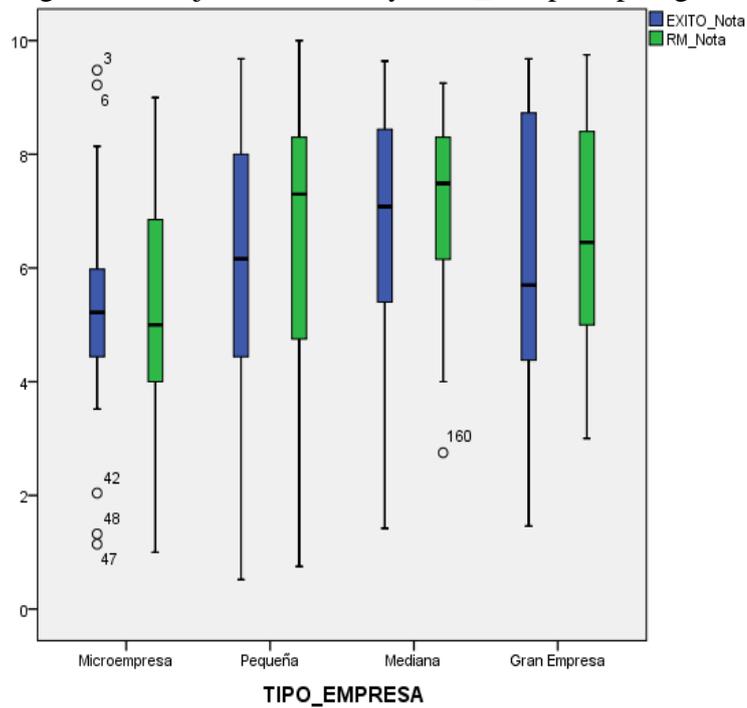
En este sentido, la variable independiente viene representada por la nota que describe la relación de coordinación operativa entre RM y MKT de las empresas de la muestra, medida a través de los parámetros que se muestran en el epígrafe 5.3.1. Aunque, por otro lado, observamos que la variable dependiente o respuesta es la nota del éxito que resulta de la combinación porcentual de los parámetros expuestos en el citado epígrafe 5.3.1.

Figura 35. Diagrama de barras de error Nota Éxito y Nota\_RM por tipología de empresa



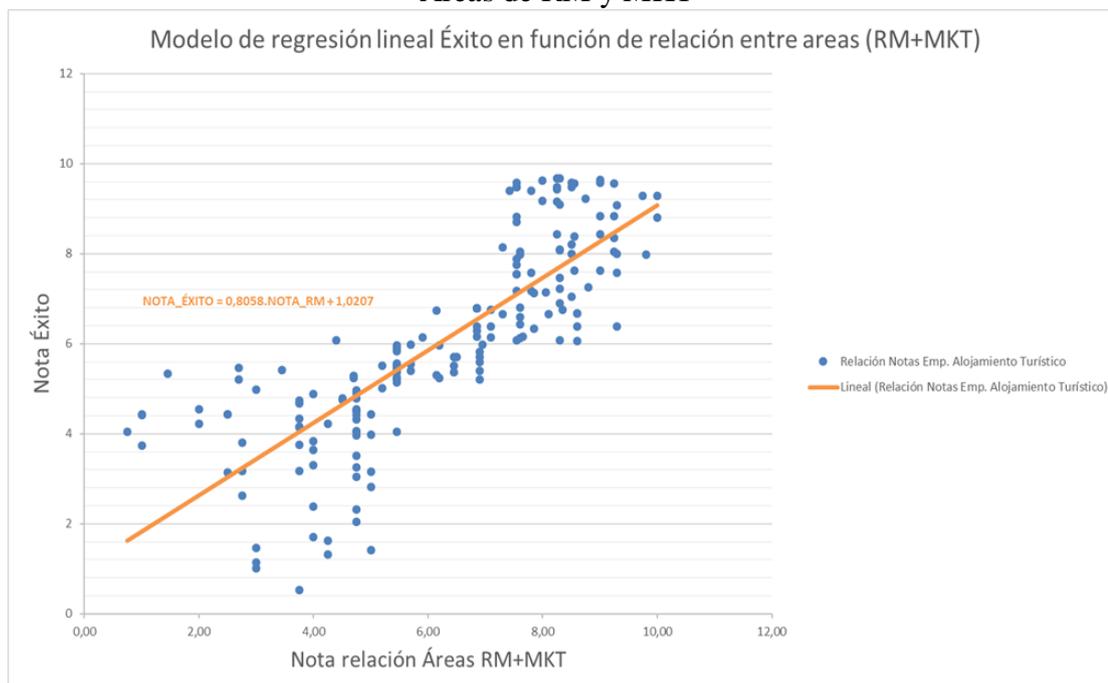
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 36. Diagrama de cajas Nota Éxito y Nota\_RM por tipología de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Figura 37. Modelo de regresión lineal Nota Éxito en función de la Nota Relación Áreas de RM y MKT



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 29:  
Correlación entre Nota\_Éxito y RM\_Nota (o Nota\_RM)

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,021	,288		3,550	,000
	RM_Nota	,806	,044	,808	18,461	,000***

a. Variable dependiente: NOTA\_ÉXITO

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

La relación causa efecto es demostrada significativamente con un p-valor menos que 0.001. Y el grado de la relación se puede cuantificar con el valor del coeficiente o peso en la RM\_NOTA, alrededor de 0.806. Un coeficiente que es positivo y estadísticamente significativo demuestra la relación causa-efecto entre las dos notas.

Para afianzar el análisis y demostrar la significación de la causalidad por otra vía de análisis se ha realizado una simulación de muestreo de 1000 muestras y se ha calculado el modelo de regresión para obtener el intervalo de confianza del coeficiente. El intervalo de confianza calculado es 0.706 y 0.927, como se observará en la tabla siguiente. Lo cual demuestra que el coeficiente es siempre positivo y la diferencia entre el intervalo se encuentra en torno al 0.2. Asimismo, la incertidumbre es de alrededor del 20% en la relación.

Tabla 30:

Simulación de muestreo para coeficientes, RM\_Nota

Simulación de muestreo para Coeficientes

Modelo	B	Simulación de muestreo <sup>a</sup>				
		Sesgo	Error estándar	Sig. (bilateral)	Intervalo de confianza al 95% de los coeficientes	
					Inferior	Superior
1 (Constante)	1,021	-,029	,369	,002	,282	1,639
RM_Nota	,806	,004	,053	,001***	,706	,927

a. Los resultados de la simulación de muestreo se basan en 1000 muestras de simulación de muestreo

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Aplicando pues, una regresión lineal simple podemos demostrar que la nota de coordinación entre las áreas de RM y MKT presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota del éxito de las empresas de la muestra. Ello es debido a que existe significación en el modelo lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_ÉXITO} = 0.8058 \cdot \text{NOTA\_RM} + 1.0207 + \varepsilon$$

El coeficiente positivo evidencia que a mayor grado de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, mayor es el éxito de las empresas de la muestra, demostrando con ello, la hipótesis principal del presente proyecto de investigación.

Con este modelo se puede ver la importancia de cada una de las variables que se han evaluado en el cuestionario con la fórmula de la Nota\_RM diseñada a partir del método Delphi:

$$\begin{aligned} \text{NOTA\_RM} = & 0.1 \cdot \text{AREA\_REVENUE} \\ & + 0.1 \cdot \text{AREA\_MARKETING} \\ & + 0.1 \cdot \text{REL\_RM} \\ & + 0.3 \cdot \text{ORG\_RM} \\ & + 0.35 \cdot \text{INF\_RM} \\ & + 0.05 \cdot \text{HER\_RM} \end{aligned}$$

Siguiendo la fórmula matemática del modelo de regresión Nota\_Éxito en función de la Nota\_RM resulta:

$$\begin{aligned} \text{NOTA\_EXITO} = & 0.08058 \cdot \text{AREA\_REVENUE} \\ & + 0.08058 \cdot \text{AREA\_MARKETING} \\ & + 0.08058 \cdot \text{REL\_RM} \\ & + 0.24174 \cdot \text{ORG\_RM} \\ & + 0.28203 \cdot \text{INF\_RM} \\ & + 0.04029 \cdot \text{HER\_RM} \\ & + 1.0207 \\ & + \varepsilon \end{aligned}$$

Con la fórmula anterior se reflejan los pesos de cada una de las partidas de la Nota\_RM en relación a la Nota\_Éxito de la empresa.

### Análisis de la proposición 1 por tipología de empresa.

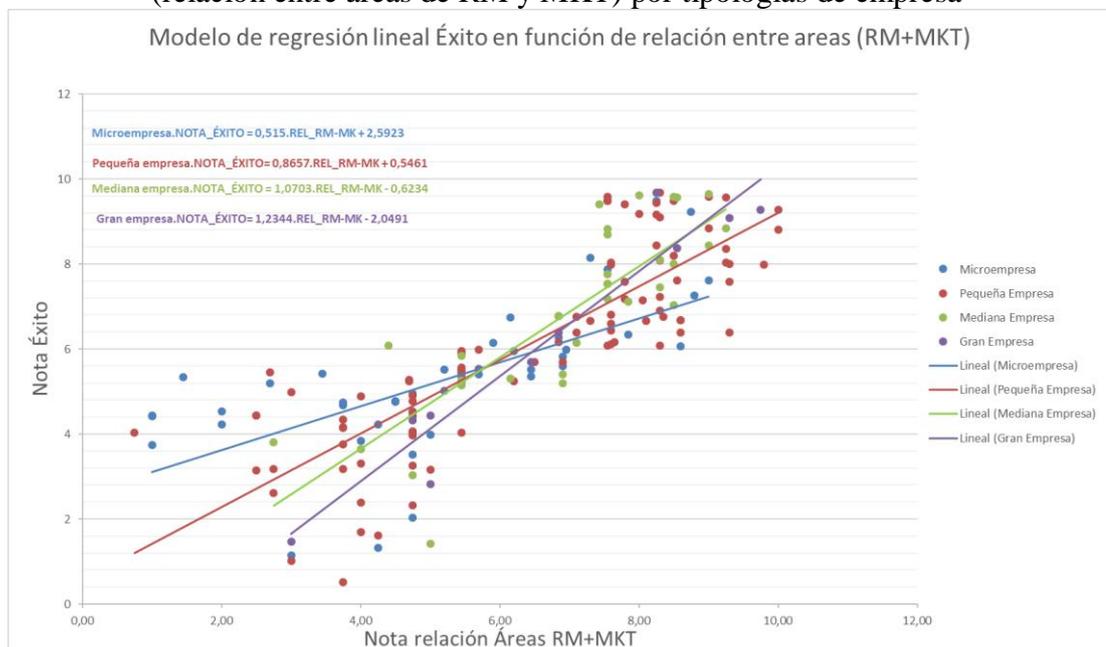
Por otro lado, es necesario analizar la proposición 1 con respecto al comportamiento que muestra cada una de las tipologías de empresa de la muestra, para destacar aquellas tipologías en que dicha relación se muestra más evidente.

El análisis estadístico es equivalente al anterior. Se ha utilizado la regresión lineal, teniendo en cuenta el factor de agrupamiento por tipología de empresa.

Al referirnos a la tipología de empresa, nos referiremos a ésta también como sinónimo de las dimensiones de las empresas. En este análisis se podrá ver si hay una tendencia en la relación éxito y coordinación entre áreas de RM y de MKT según las dimensiones de la empresa.

A tal efecto se presentan los siguientes gráficos (modelos de regresión lineal) tablas de correlación y demás figuras:

Figura 38. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función de la Nota\_RM (relación entre áreas de RM y MKT) por tipologías de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 31:  
Correlación entre Nota\_Éxito y Nota-RM por tipologías de empresa

Coefficientes<sup>a</sup>

TIPO_EMPRESA	Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
Microempresa	1 (Constante)	2,592	,451		5,750	,000
	RM_Nota	,515	,081	,682	6,392	,000***
Pequeña	1 (Constante)	,546	,422		1,294	,199
	RM_Nota	,866	,062	,832	13,980	,000***
Mediana	1 (Constante)	-,623	,920		-,677	,503
	RM_Nota	1,070	,128	,828	8,341	,000***
Gran Empresa	1 (Constante)	-2,049	,793		-2,584	,030
	RM_Nota	1,234	,115	,963	10,756	,000***

a. Variable dependiente: Nota\_Éxito

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Según los resultados anteriores se puede afirmar que los modelos son significativos y las relaciones causa-efecto son significativas.

Para afianzar el análisis se muestra la tabla resumen de la simulación de 1000 muestras y la obtención de los intervalos de confianza al 95%. Los resultados demuestran la significación de la pendiente de los modelos:

Tabla 32:  
Simulación de muestreo Nota\_Éxito y Nota\_RM para coeficientes

Simulación de muestreo para Coeficientes

TIPO_EMPRESA	Modelo	B	Simulación de muestreo <sup>a</sup>				Intervalo de confianza a 95%	
			Sesgo	Error estándar	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	
Microempresa	1 (Constante)	2,592	-,029	,528	,001	1,322	3,478	
	RM_Nota	,515	,002	,091	,001***	,356	,714	
Pequeña	1 (Constante)	,546	-,004	,519	,310	-,518	1,563	
	RM_Nota	,866	,001	,073	,001***	,725	1,017	
Mediana	1 (Constante)	-,623	-,099	1,253	,616	-3,498	1,369	
	RM_Nota	1,070	,012	,165	,001***	,801	1,450	
Gran Empresa	1 (Constante)	-2,049	-,038	,759	,047	-3,747	-,618	
	RM_Nota	1,234	,007	,115	,002**	1,041	1,516	

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados de la simulación de muestreo se basan en 1000 muestras de simulación de muestreo

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 33:  
Simulación de muestreo Nota\_Éxito y Nota-RM en microempresa:

Microempresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	2,592	,451		5,750	,000
NOTA_RM	,515	,081	,682	6,692	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = MICROEMPRESA

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 34:  
Simulación de muestreo Nota\_Éxito y Nota-RM en pequeña empresa

Pequeña empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,546	,422		1,294	,199
NOTA_RM	,866	,062	,832	13,980	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = PEQUEÑA EMPRESA

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 35:  
Simulación de muestreo Nota\_Éxito y Nota\_RM en mediana empresa

Mediana empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-,623	,920		-,677	,503
NOTA_RM	1,070	,128	,828	8,341	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = MEDIANA EMPRESA

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 36:  
Simulación de muestreo Nota\_RM y Nota\_Éxito en gran empresa

Gran empresa:  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-2,049	,793		-2,584	,030
NOTA_RM	1,234	,115	,963	10,756	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = GRAN EMPRESA

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

A la vista de las figuras y tablas mostradas, observamos que los modelos de regresión lineal de todas las tipologías de empresa son significativos. Por tanto, la relación de coordinación entre RM y MKT con el éxito, es relevante en todos los tipos de empresa.

Ya que tanto la variable respuesta como la variable de estudio pueden tomar valores de 0 a 10, es posible la comparación entre los coeficientes (pendientes o pesos). Asimismo, observando los coeficientes es posible deducir que, a mayor envergadura de la empresa, más importante se muestra la relación entre el éxito y la coordinación entre RM y MKT. Ello se evidencia, también, por el hecho de que los coeficientes van en aumento a razón de: 0.5, 0.86, 1.07 y 1.23.

• **Proposición 2: La forma en que se organiza la relación de coordinación entre las áreas de RM y de MKT es una de las causas del éxito de las empresas de alojamiento turístico.**

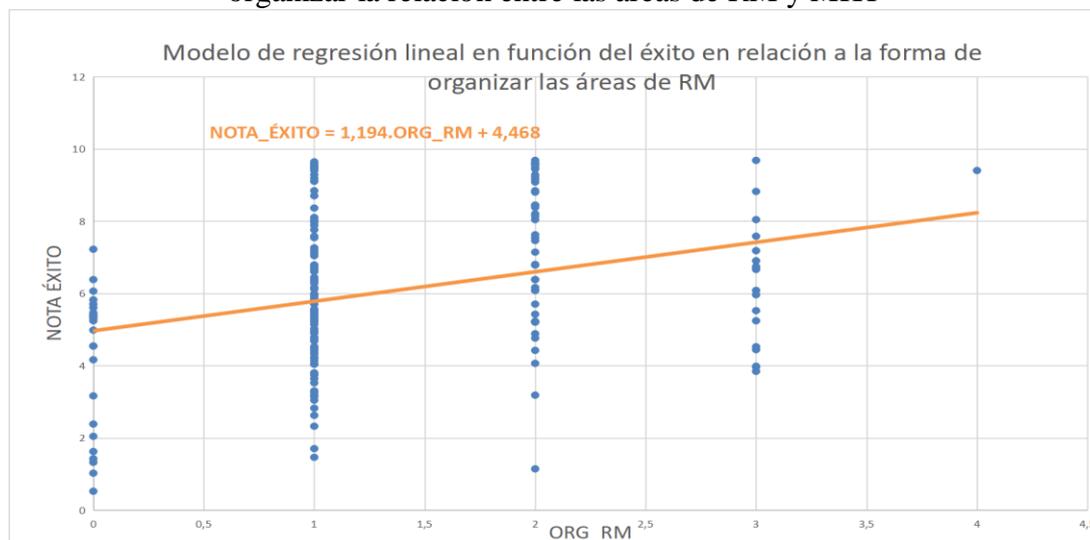
La relación que se analiza es la de causa-efecto, donde la causa o variable independiente, es la forma en que se organiza la relación entre las áreas de RM y de MKT de las empresas de la muestra, a la que denominaremos ORG\_RM. Mientras que el efecto, vendrá representado por la nota de éxito, Nota\_Éxito, calculada o medida conforme ya hemos señalado en el epígrafe 5.3.1.

Cabe destacar que el presente análisis se ha realizado utilizando tres modelos lineales:

- 1) Por un lado, un modelo de regresión lineal.
- 2) El segundo modelo ha sido un modelo lineal generalizado con función de enlace unitaria.
- 3) Y, en tercer lugar, un modelo lineal generalizado con función de enlace Gamma.

Los resultados de los tres modelos son equivalentes. Y para seguir el esquema anterior se ha decidido presentar los resultados de la regresión lineal simple para seguir la misma función matemática.

Figura 39. Modelo de regresión lineal en función de la Nota\_Éxito y la forma de organizar la relación entre las áreas de RM y MKT



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 37:  
Correlación entre Nota\_Éxito y ORG\_RM

Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
1 (Constante)	4,468	,261		17,096	,000
ORG_RM	1,194	,167	,469	7,135	,000***

a. Variable dependiente: Nota\_Éxito  
Simulación de muestreo para Coeficientes

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 39-  
BIS: Simulación de muestreo Nota\_Éxito y ORG\_RM

Modelo	B	Simulación de muestreo <sup>a</sup>				Intervalo de confianza al 95% de BCa	
		Sesgo	Error estándar	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	
1 (Constante)	4,468	-,014	,264	,001	3,961	4,947	
ORG_RM	1,194	,012	,154	,001***	,915	1,521	

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados de la simulación de muestreo se basan en 1000 muestras de simulación de muestreo

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Aplicando una regresión lineal simple, es posible demostrar que la forma en que se instrumentalizan las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en las empresas de la muestra, presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota del éxito de dichas empresas. Ello es así, ya que existe significación en el peso o pendiente del modelo de regresión lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_EXITO} = 1.194 \cdot \text{ORG\_RM} + 4,468$$

Incluso observando la tabla de simulación de 1000 muestras se evidencia en los intervalos de confianza que el coeficiente es significativo (difiere alrededor de 0.6 entre los extremos del intervalo). Y por tanto la relación causa-efecto también lo es.

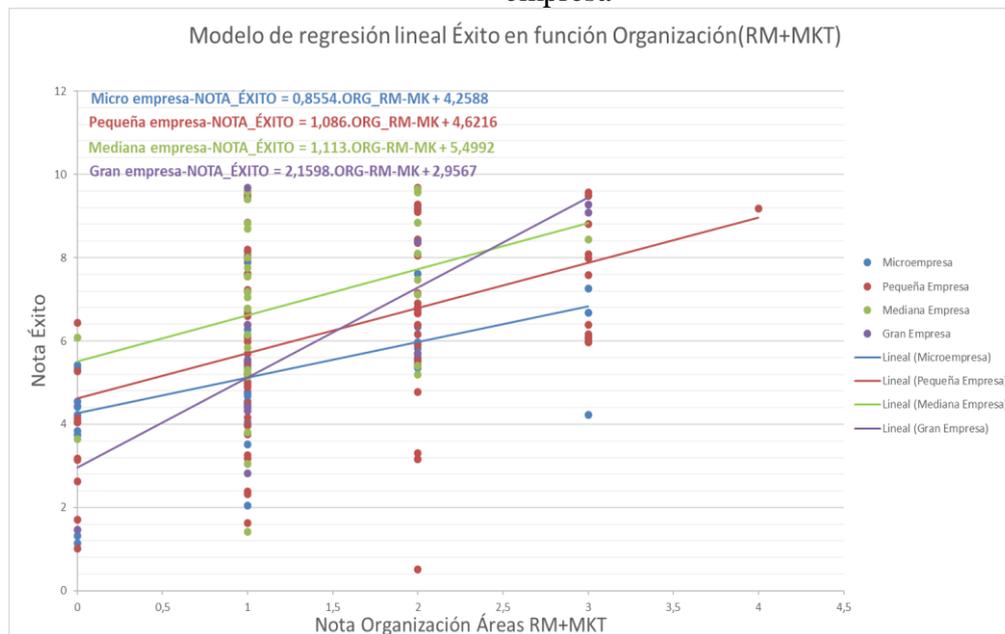
En este sentido, el modelo presentado nos demuestra que una forma organizacional más estrecha, en cuanto a las relaciones operativas entre ambas áreas RM y MKT, implica un mayor éxito de la EATE. Si bien la relación es significativa, en cuanto a este aspecto, sin embargo, el grado de relación no es tan alto o significativo como en el caso anterior.

### Análisis de la proposición 2 por tipología de empresa.

Se aplica la misma estrategia que la proposición 1. Se ha realizado el análisis de regresión lineal con el factor de agrupación “Tipo de Empresa”, para poder observar si existe una tendencia entre las dimensiones de la empresa y la relación causa-efecto.

A continuación, a través de los siguientes gráficos (modelos de regresión lineal), tablas de correlación y demás figuras podemos mostrar cuán profunda es dicha relación según la tipología de empresa.

Figura 40. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función de la forma de organizar la relación entre las áreas de RM y de MKT (ORG\_RM) por tipologías de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 38:  
Correlación entre Nota\_Éxito y ORG\_RM en microempresa

Microempresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,259	,352		12,089	,000
	ORG_RM	,855	,243	,457	3,521	,001***

a. TIPO DE EMPRESA = Microempresa

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 39:  
Correlación entre Nota\_Éxito y ORG\_RM en pequeña empresa

Pequeña empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,392	,395		11,118	,000
	ORG_RM	1,240	,237	,489	5,231	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = Pequeña empresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 40:  
Correlación entre Nota\_Éxito y ORG\_RM en mediana empresa

Mediana empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	5,499	,761		7,229	,000
	ORG_RM	1,113	,554	,334	2,007	,053*

a. TIPO DE EMPRESA = Mediana empresa

Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 41:  
Correlación entre Nota\_Éxito y ORG\_RM en gran empresa

Gran empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,957	1,140		2,595	,029
	ORG_RM	2,160	,668	,733	3,233	,010***

a. TIPO DE EMPRESA = Gran empresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Observando los resultados, podemos sostener que la forma en que se organiza la relación entre las áreas de todos los tipos de empresa es significativa, a excepción de las medianas empresas donde el modelo no presenta significación estadística, con un ajustado valor del 0.53 (5,3%). Asimismo, la tendencia en el resto de las tipologías de empresa muestra que, a mayor envergadura de la empresa, mayor es el impacto o efecto de la forma en que se organiza la relación entre RM y MKT. En este sentido, de la observación de dichos resultados, se intuye que, si obtuviéramos una muestra mayor, el resultado en las medianas empresas también sería significativo.

Cabe destacar que en el análisis anterior se han probado tres modelos y los resultados han sido equivalentes:

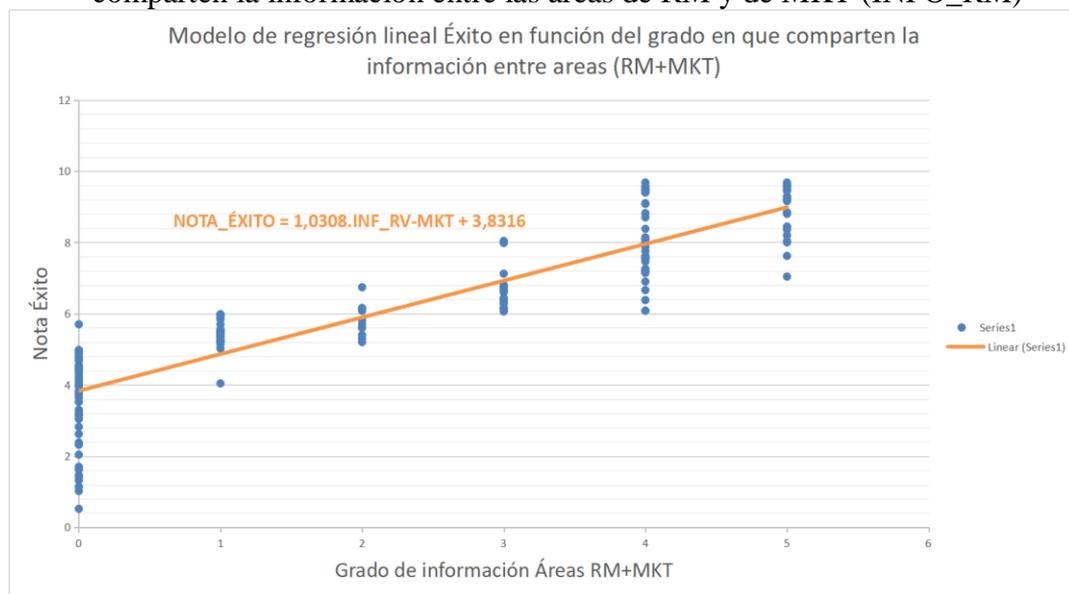
1. Por un lado, un modelo de regresión lineal
2. El segundo modelo ha sido un modelo lineal generalizado con función de enlace unitaria.
3. Y, en tercer lugar, un modelo lineal generalizado con función de enlace Gamma.

Para simplificar se han presentado los resultados de la regresión lineal (modelo 1).

• **Proposición 3: Cuanto más alto es el grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, mayor es el éxito de la empresa de alojamiento turístico.**

La relación CAUSA- EFECTO de la proposición 3, plantea como causa, el grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, variable independiente a la que denominaremos INF\_RM, y como efecto, la variable dependiente o de salida éxito, representada como Nota\_Éxito establecida por la combinación proporcional de los parámetros que la definen conforme se indica en el epígrafe 5.3.1.

Figura 41. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función del grado en que comparten la información entre las áreas de RM y de MKT (INFO\_RM)



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 42:  
Correlación entre Nota\_Éxito e INF\_RM

Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	3,832	,105		36,431	,000
INF_RM	1,031	,037	,901	27,938	,000***

a. Variable dependiente: ÉXITO\_Nota

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Al igual que la proposición anterior, se han probado tres modelos para poder evidenciar esta relación causa-efecto y los resultados de los tres modelos han sido equivalentes:

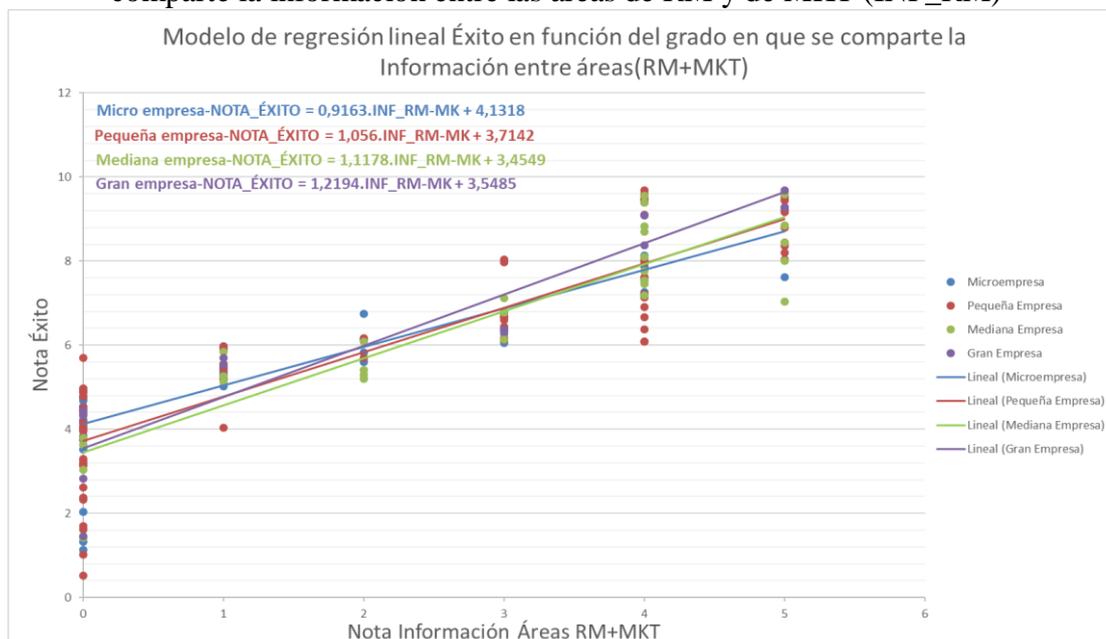
1. Por un lado, un modelo de regresión lineal
2. El segundo modelo, ha sido un modelo lineal generalizado con función de enlace unitaria.
3. Y, en tercer lugar, un modelo lineal generalizado con función de enlace Gamma.

Para simplificar se han presentado los resultados de la regresión lineal (modelo 1). De forma que, al aplicar una regresión lineal simple, es posible probar que el grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, al que denominaremos INF\_RM, presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota de éxito de las empresas de la muestra. Ello es así, conforme queda patente a través del modelo de regresión lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_EXITO} = 1,031 \cdot \text{INF\_RM} + 3,832$$

Por tanto, el modelo nos demuestra que, cuanto más se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, mayores probabilidades de éxito presenta la empresa de alojamiento turístico. A continuación, vamos a observar este aspecto examinando cada una de las tipologías de empresa, a través de las tablas, figuras y modelos lineales que se acompañan a continuación.

Figura 42. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función del grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT (INF\_RM)



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 43:  
Correlación entre Nota\_Éxito e INF\_RM en microempresas

Microempresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,132	,152		27,146	,000
	INF_RM	,916	,078	,865	11,792	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = Microempresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 44:  
Correlación entre Nota\_Éxito e INF\_RM en pequeña empresa

Pequeña empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	3,714	,169		22,041	,000
	INF_RM	1,056	,056	,895	18,764	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = Pequeña empresa

Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 45:  
Correlación entre Nota\_Éxito e INF\_RM en medianas empresas

Mediana empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	3,455	,302		11,430	,000
INF_RM	1,118	,087	,915	12,811	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = Mediana empresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 46:  
Correlación entre Nota\_Éxito e INF\_RM en gran empresa

Gran empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	3,549	,434		8,181	,000
INF_RM	1,219	,149	,939	8,174	,000***

a. TIPO DE EMPRESA = Gran empresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

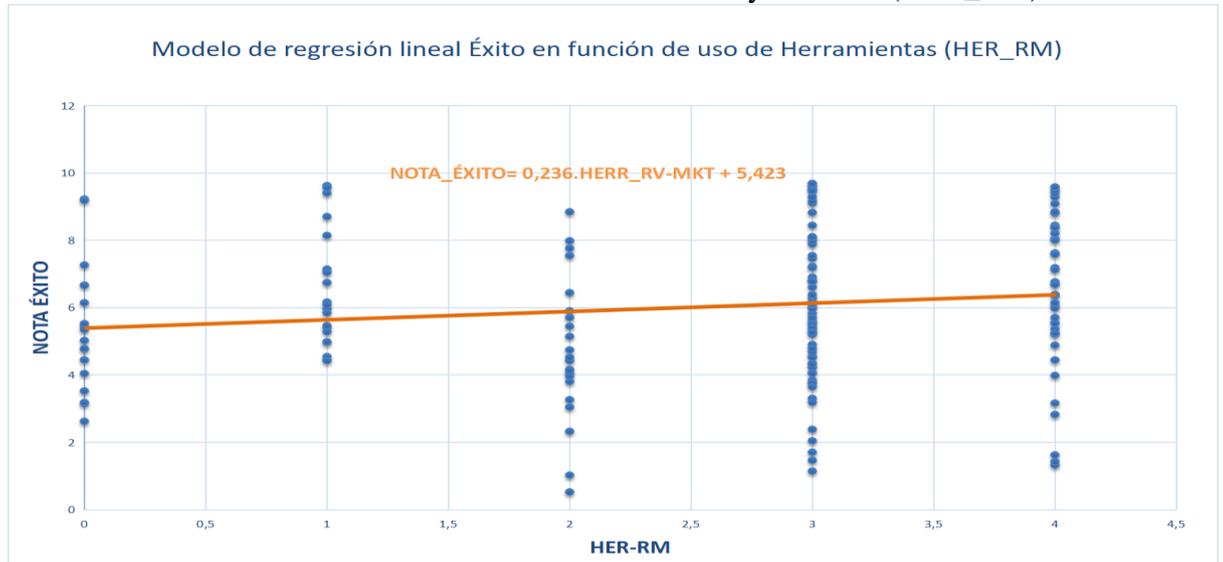
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Los datos analizados, nos muestran que todos modelos de regresión lineal, en todas las tipologías de empresa de la muestra son significativos. Por tanto, la relación entre el grado en que comparten la información las áreas de RM y de MKT (INF\_RM) y el éxito de la empresa (Nota\_Éxito) es estrecha en todos los tipos de empresa. De modo que, al observar los coeficientes de las tablas podemos deducir que, a mayor envergadura de la empresa, mayor y más relevante es el grado de compartición de la información entre RM y MKT (INF\_RM). En este sentido, los coeficientes aumentan a razón de: 0.92, 1.06, 1.12 y 1.22.

• **Proposición 4: La utilización de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, fomenta el éxito de las empresas de la muestra.**

La relación causa-efecto examinada en esta proposición, es la que presenta como causa el uso o utilización de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT por las empresas de la muestra, variable independiente a la que denominaremos HER\_RM. Mientras que el efecto, o variable dependiente o de salida, viene representado por la nota de éxito, NOTA\_ÉXITO.

Figura 43. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función del uso de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT (HER\_RM)



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 47:  
Correlación entre Nota\_Éxito y HER\_RM

Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	5,423	,363		14,950	,000
	HER_RM	,236	,126	,138	1,873	,063*

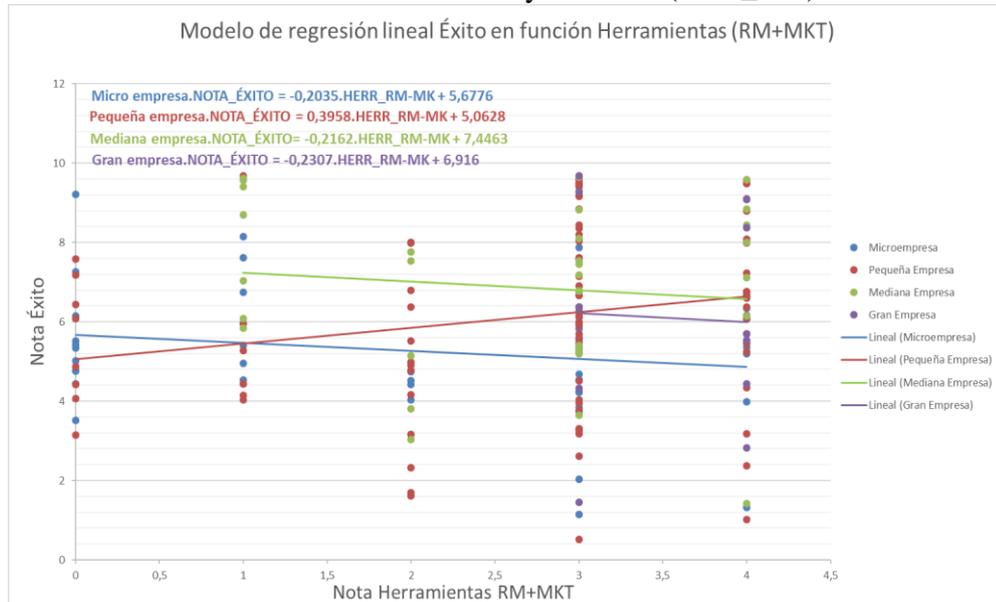
a. Variable dependiente: ÉXITO\_Nota

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

De modo que, aplicando una regresión lineal simple, podemos comprobar que la utilización de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, no manifiesta un efecto significativo ya que el p-valor del coeficiente es menor de 5%.

Asimismo, creemos conveniente examinar este aspecto por tipologías de empresa, para lo cual presentamos las siguientes figuras y tablas:

Figura 44. Modelo de regresión lineal Nota\_Éxito en función de las herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT (HER\_RM) utilizadas



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 48:  
Correlación entre Nota\_Éxito y HER\_RM en microempresas

Microempresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	5,678	,409		13,898	,000
	HER_RM	-,204	,161	-,181	-1,261	,213

a. TIPO DE EMPRESA = Microempresa  
Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 49:  
Correlación entre Nota\_Éxito y HER\_RM en pequeña empresa

Pequeña empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,520	,578		7,826	,000
	HER_RM	,594	,195	,311	3,051	,003***

a. TIPO DE EMPRESA = Pequeña empresa  
b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 50:  
Correlación entre Nota\_Éxito y HER\_RM en mediana empresa

Mediana empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	7,446	,966		7,708	,000
HER_RM	-,216	,340	-,112	-,635	,530

a. TIPO DE EMPRESA = Mediana empresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 51:  
Correlación entre Nota\_Éxito y HER\_RM en gran empresa

Gran empresa  
Coeficientes<sup>a,b</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	6,916	6,284		1,101	,300
HER_RM	-,231	1,755	-,044	-,131	,898

a. TIPO DE EMPRESA = Gran empresa

b. Variable dependiente: ÉXITO\_NOTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

Tabla 52:  
Correlación entre Nota\_Éxito y los factores que describen el grado de coordinación entre RM y MKT

Tabla de correlación entre NOTA_ÉXITO y los factores que describen el grado de coordinación entre RM y MKT						
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>Relación entre Revenue y marketing</b>	Coef. Corr.	0.235	0.245	-	0.500	0.266
	P-valor	0.104	0.020**	-	0.117	<0.001***
<b>Organización Revenue - Marketing</b>	Coef. Corr.	0.569	0.522	0.345	0.673	0.508
	P-valor	<0.001***	<0.001***	0.046**	0.023**	<0.001***
<b>Grado de Información Compartido</b>	Coef. Corr.	0.937	0.925	0.914	0.970	0.944
	P-valor	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***
<b>Herramientas de Coordinación</b>	Coef. Corr.	-0.087	0.347	-0.016	-0.115	0,187
	P-valor	0.551	0.001***	0.928	0.735	0.011**
<b>Puntuación relación RM y MKT</b>	Coef. Corr.	0.812	0.836	0.857	0.929	0.864
	P-valor	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***	<0.001***

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

• **Proposición 5: Existe relación entre el éxito de las empresas de alojamiento turístico en España y los factores que describen el grado de coordinación entre RM y MKT de las mismas.**

La respuesta a esta proposición ha requerido de la utilización de un análisis de correlación con el fin de proceder a demostrar la posible relación entre el éxito de las empresas de la muestra, es decir Nota\_Éxito, y cada uno de los factores que definen el grado de coordinación entre RM y MKT. En cuanto a la definición de la Nota\_Éxito, nos remitimos a lo ya expuesto para su concreción en el epígrafe 5.3.1. Asimismo, se ha calculado el coeficiente de correlación de Spearman, ya que las variables no guardaban normalidad, lo que nos ha permitido apreciar, mediante la tabla que mostramos a continuación, que todos los factores que se recogen en la misma guardan una relación significativa con respecto al éxito de las empresas de la muestra.

Tal como podemos observar en la Tabla 52 los factores de coordinación entre RM y MKT que destacan por estar más relacionados con el éxito de las empresas de la muestra son: la información compartida (con un 0.944) y la forma de organizar operativamente las relaciones entre RM y MKT (con un 0.508). En este sentido, señalar que los asteriscos permiten determinar la mayor significación del dato, entendiendo que cuantos más asteriscos acompañen al mismo, mayor significación tendrá. Dicho lo cual, podemos afirmar que la puntuación total definida como “puntuación relación RM y MKT” a través del cálculo descrito en el epígrafe 5.3.1, guarda una relación significativa y de valor alto (0.864). Por otro lado, precisar que todas las relaciones que aparecen en la tabla entre los factores que describen la coordinación RM y MKT, y el éxito de la empresa, son positivas. Ello nos muestra que, si se mejoran los aspectos que definen la relación de coordinación entre RM y MKT de las EATE, es muy probable que el éxito sea mayor, como se ha podido constatar a través de los modelos de regresión lineal mostrados.

A continuación, pasamos a destacar, de forma gráfica, los factores que describen la nota de coordinación de RM y MKT de las empresas de la muestra:

1. Porcentaje de empresas de la muestra que están llevando a cabo labores de RM. Conforme a la Figura 25, el 90,71% de las empresas de la muestra llevan a cabo labores de RM, frente al 9,29% que no lo hacen.

2. Porcentaje de las empresas de la muestra que llevan a cabo labores de MKT. De acuerdo a la Figura 27, el 87,98% de las empresas de la muestra realizan labores de MKT, frente al 12,02% que no lo hacen.

3. Porcentaje de las empresas de la muestra que considera que existe relación operativa entre RM y MKT. La Figura 29 indica que el 91.80% de las empresas de la muestra entiende que sí que existe relación entre RM y MKT, frente al 8,90% que se pronuncian en sentido contrario.

Tabla 53:  
Correlación existencia de RM, MKT y relación operativa entre RM y MKT

	NO	SÍ	p-valor (significación) – (1)
Si existen área marketing	17 (19.3%)	166 (90.7%)	<0.001***
Si existe área de revenue	22 (.12.0%)	161 (88.0%)	<0.001***
Si existe relación entre revenue y marketing	15 (8.2%)	168 (91.8%)	<0.001***

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

(1) Se ha realizado un test de bondad de ajuste de Chi Cuadrado<sup>17</sup> para comparar las proporciones poblacionales.

Conforme a los resultados de la Tabla 53 podemos afirmar que existen diferencias significativas en la población de empresas de alojamiento turístico en cuanto a la existencia de áreas operativas de RM y de MKT. Ello nos permite aseverar que dichas empresas llevan a cabo las dos actividades en su operativa diaria. Asimismo, es posible dar por probado el hecho de que las empresas de alojamiento turístico son conscientes de que la operativa de ambas áreas está relacionada, como se demuestra en la significación de la tabla por tipologías de empresa que se muestra a continuación.

Tabla 54:  
Correlación existencia de RM y MKT y su relación operativa según los tipos de empresa

	NO	SÍ	p-valor (significación) – (1)
<b>Microempresa</b>			
Si existen área marketing	10 (20.4%)	39 (79.6%)	<0.001***
Si existe área de revenue	10 (20.4%)	39 (79.6%)	<0.001***
Si existe relación entre revenue y marketing	7 (14.3%)	42 (85.7%)	<0.001***
<b>Pequeña empresa</b>			
Si existen área marketing	11 (12.4%)	78 (87.6%)	<0.001***
Si existe área de revenue	4 (4.5%)	85 (95.5%)	<0.001***
Si existe relación entre revenue y marketing	7 (7.9%)	82 (92.1%)	<0.001***
<b>Mediana Empresa</b>			
Si existen área marketing	1 (2.9%)	33 (97.1%)	<0.001***
Si existe área de revenue	3 (8.8%)	31 (91.2%)	<0.001***
Si existe relación entre revenue y marketing	0 (0%)	34 (100%)	<0.001***
<b>Gran Empresa</b>			
Si existe área marketing	0 (0%)	11 (100%)	<0.001***
Si existe área de revenue	0 (0%)	11 (100%)	<0.001***
Si existe relación entre revenue y marketing	1 (9.1%)	10 (90.9%)	<0.001***

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

(\*\*\*) Se ha realizado el cálculo del p-valor con comparación de dos proporciones con el test Z-test y el software estadístico R. Todos los valores son significativos con p-valores más pequeños que 0.001. Las hipótesis son bidireccionales en todos los casos.

<sup>17</sup> El estadístico Ji-cuadrado (o chi cuadrado), que tiene una distribución de probabilidad del mismo nombre, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. El Ji-cuadrado se utiliza para probar la asociación entre dos variables utilizando una situación hipotética y datos simulados. A continuación, se describe su uso para evaluar cuán buena puede resultar la distribución teórica, cuando pretende representar la distribución real de datos de una muestra concreta. Esto viene a denominarse test de bondad de un ajuste que consiste en observar en qué medida se ajustan a los datos observados a una distribución teórica o esperada. Para esto, se efectúa una segunda situación hipotética y datos simulados. (Quevedo, 2011).

Dentro de este apartado he de destacar los datos obtenidos de la muestra analizada:

1. Forma en que se organiza la relación operativa entre RM y MKT en las empresas de la muestra. Tal como se observa a través de la Figura 30, el 54,1% organizan operativamente dicha relación de forma separada pero coordinada, el 21,9% lo hacen parcialmente unidas, el 13,1% lo hacen separadas y descoordinadas, el 10,4% unidas y el 0,5% otras opciones.

2. Grado de compartición de la información entre las áreas de RM y de MKT de las empresas de la muestra. A través de la Figura 31 se muestra como el 31,69 % no comparten nunca la información entre las áreas de RM y de MKT, un 16,39 % lo hacen en un grado muy bajo, el 5,46% en grado bajo, mientras el 13,11% lo hacen en grado medio, el 19,13% en grado alto, y un 14,21% muy alto.

3. Herramientas de coordinación entre RM y MKT empleadas por las empresas de la muestra. Mediante la Figura 32 es posible observar cómo el 41,53 % de las empresas de la muestra utilizan como herramienta de coordinación entre RM y MKT las reuniones, el 24,59% utilizan todas las herramientas de coordinación propuestas, el 12,02% utilizan el Excel, el 11,48% una interfaz interdepartamental, y el 10,38% indican que no utilizan ninguna herramienta de coordinación.

#### **5.4.4 Interpretación cuantitativa**

En principio, es conveniente señalar que los datos a interpretar cuantitativamente son los obtenidos mediante el correspondiente cuestionario de encuesta, contestado por 183 empresas de alojamiento turístico que han mostrado su voluntad de participar, libremente, en el presente estudio. Asimismo, de estas 183 empresas, un 26,8% son microempresas, un 48,6% son pequeñas empresas, un 18,6% son medianas empresas y un 6% son grandes empresas.

Si bien, la interpretación cuantitativa de los datos obtenidos de la muestra nos permite afirmar y destacar las siguientes conclusiones, por ser de mayor relevancia:

1) Las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT tienen un impacto en el éxito de las empresas de alojamiento turístico.

De modo que, en esta cuestión, el análisis de la correlación entre la nota de éxito y la nota de coordinación entre RM y MKT arroja los siguientes resultados:

Éxito y existencia de relación entre RM y MKT: 0.266, correlación significativa.

Éxito y forma de organizar la relación entre RM y MKT: 0.508, correlación significativa.

Éxito y grado de información compartida entre áreas: 0.944, correlación significativa.

Éxito y utilización de herramientas de coordinación RM y MKT: 0.187, correlación significativa.

Éxito y nota de la relación de coordinación entre RM y MKT: 0.864, correlación significativa.

Asimismo, aplicando una regresión lineal simple como se ha efectuado en el epígrafe anterior, es posible demostrar que la nota de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota de

éxito de las empresas de la muestra. Ello es consecuencia de que existe significación en el modelo lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_ÉXITO} = 0.8058 \cdot \text{NOTA\_RM} + 1.0207$$

Lo que viene a evidenciar que a mayor coordinación entre las áreas de RM y de MKT, mayor es el éxito de las empresas de la muestra.

Asimismo, este comportamiento se da en todas las tipologías de empresa, destacando, sin embargo, que, a mayor envergadura de la empresa, más estrecha es la relación entre el éxito de la empresa y la coordinación entre RM y MKT. Dato que se constata por el hecho de que los coeficientes van en aumento: 0.5, 0.86, 1.07 y 1,23.

2) Existe relación entre el éxito de las empresas de alojamiento turístico y los factores que describen el grado de coordinación entre RM y MKT de las mismas.

De forma que la correlación entre la nota de éxito y cada uno de los factores que describen la a nota de coordinación entre RM y MKT, se puede evidenciar mediante los siguientes resultados:

Éxito y existencia de relación entre RM y MKT: 0.266, correlación significativa.

Éxito y forma de organizar la relación entre RM y MKT: 0.508, correlación significativa.

Éxito y grado de información compartida entre áreas: 0.944, correlación significativa.

Éxito y utilización de herramientas de coordinación RM y MKT: 0.187, correlación significativa.

Éxito y nota de la relación de coordinación entre RM y MKT: 0.864, correlación significativa.

Si bien, los factores de coordinación entre RM y MKT que más destacan por guardar una relación más estrecha con el éxito de las empresas de la muestra son: la información compartida, con un 0.944, y la forma de organizar operativamente las relaciones entre RM y MKT, con un 0.508. En este sentido, cabe también subrayar, que la puntuación total definida como “puntuación relación RM y MKT” a través del cálculo descrito en el epígrafe 5.3.1, guarda una relación significativa y de valor alto (0.864). El resto de los valores que analizan la correlación entre los factores que describen las relaciones de coordinación entre RM y MKT, y el éxito de las empresas de la muestra, son positivos. En consecuencia, podemos afirmar que, si se mejoran los aspectos que definen la relación de coordinación entre RM y MKT, es muy probable que el éxito de estas sea mayor.

A continuación, hacemos una breve síntesis respecto a los aspectos que definen la coordinación entre las áreas de RM y MKT:

- El 90,71 % de las empresas de la muestra están llevando a cabo labores de RM, frente al 9,29% que no.
- El 87,98% de las empresas de la muestra están llevando a cabo labores de MKT, frente al 12,02% que no las está implementando.

- El 91,80% de las empresas de la muestra entienden que sí existe relación operativa entre RM y MKT, frente al 8,20% que entienden lo contrario. Por tanto, se evidencia que las empresas de alojamiento turístico de la muestra son conscientes de que la operativa de ambas áreas ha de estar relacionada.
- El 54,1% de las empresas de la muestra organizan la relación entre RM y MKT de forma separada pero coordinada, seguido del 21,9% que lo hacen parcialmente unidas. Sólo el 10,4% están unidas, y el 13,1% están separadas y descoordinadas.
- El 31,69% no comparten la información entre las áreas de RM y de MKT, frente al 19,13% que lo hacen con una frecuencia muy alta.
  - El 41,53% de la muestra, utiliza como herramienta más común de coordinación, las reuniones de coordinación entre RM y MKT, seguido del 24,59% de las empresas que utilizan todas las herramientas propuestas.

### **5.5. Contrastación de las hipótesis.**

A continuación, y para complementar el análisis causal y relacional ya efectuado, que, en cierta medida, forma parte también del contenido de este epígrafe, vamos a proceder a la contrastación de las siguientes hipótesis sobre el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y MKT en la competitividad de las EATE.

#### **5.5.1 Contrastación de la hipótesis principal**

Existe relación entre el éxito competitivo de las EATE y el grado de coordinación de sus áreas de RM y de MKT.

A la vista de, entre otras, las figuras y tablas que reseñamos a continuación: Figura 33, Figura 34, Figura 35, Figura 36, Figura 37, Figura 38, Figura 39, Figura 40, Tabla 29, Tabla 30, Tabla 31, Tabla 33, Tabla 34, Tabla 35, Tabla 36, podemos considerar contrastada y probada dicha hipótesis principal. Aplicando una regresión lineal simple podemos demostrar que la nota de coordinación entre las áreas de RM y MKT presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota del éxito de las empresas de la muestra. Ello es debido a que existe significación en el modelo lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_ÉXITO} = 0.8058 \cdot \text{NOTA\_RM} + 1.0207$$

A mayor abundamiento, el coeficiente positivo evidencia que a mayor grado de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, mayor es el éxito de las empresas de la muestra, demostrando con ello, la hipótesis principal del presente proyecto de investigación.

Por otro lado, al analizar este aspecto en cada uno de los tipos de empresa de la muestra, para destacar aquellas tipologías en que dicha relación es más evidente, podemos observar que los modelos de regresión lineal de todas las tipologías de empresa son significativos. Por tanto, la relación de coordinación entre RM y MKT con el éxito, es relevante en todos los tipos de empresa. Asimismo, observando los coeficientes es posible deducir que, a mayor envergadura de la empresa, más importante se muestra la relación entre el éxito y la coordinación entre RM y MKT.

Ello se evidencia, también, por el hecho de que los coeficientes van en aumento a razón de: 0.5, 0.86, 1.07 y 1.23.

### **5.5.2 Contratación de Hipótesis secundarias.**

#### **1) Existe relación entre RM y MKT.**

Esta hipótesis se ha podido demostrar mediante una doble metodología. Por un lado, a través de los resultados del análisis cuantitativo, y, por otro, por medio de los resultados del análisis cualitativo.

En el análisis cuantitativo, en concreto en la Figura 29, se desprende que el 91,80% de las empresas consultadas consideran que sí que existe relación entre RM y MKT, frente al 8,20 % que no.

Asimismo, según la tipología de empresas conforme a la Figura 29 y la Tabla 27, nos encontramos con que:

- 1- En microempresas el 85,7% considera que sí existe relación, frente al 14,3% que no.
- 2- En pequeñas empresas el 92,1% entiende que sí existe relación, frente al 7,9% que no.
- 3- En medianas empresas el 100% estima que sí que existe relación.
- 4- En grandes empresas el 90,9% aprecia que sí existe relación, frente al 9,1% que no lo entiende así.

Esta hipótesis también se ha contrastado a través del análisis cualitativo efectuado mediante el cuestionario Delphi.

A continuación, traemos a colación el resultado obtenido y medido valiéndonos de la escala Likert de 1 a 4 (donde 1 es nada de acuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es de acuerdo y 4 es totalmente de acuerdo), de la opinión de los expertos a la proposición 1 que responde a esta hipótesis.

En concreto a través de Tabla 8 y la Figura 8, es posible concluir que existe un amplio consenso respecto a esta cuestión, dado que el promedio de 3.579, la desviación estándar de 0.519 y el coeficiente de variación de 0.145 nos permiten llegar a esta conclusión.

Como puede observarse en dicha figura, el 39,8 % de los expertos, se muestra de acuerdo, y el 59,1% muy de acuerdo, con respecto a la existencia de relación operativa entre las áreas de RM y de MKT en las EATE.

Por tanto, existe un amplio consenso representado por el 98,9% que se manifiestan a favor de la existencia de relación entre RM y MKT, frente al 1,1% que lo hacen en sentido contrario.

#### **2) En la mayoría de las EATE se están llevando a cabo labores de RM.**

Esta hipótesis se ha podido confirmar mediante el método cuantitativo. En este sentido, y a través de la Figura 25, se ha podido constatar que el 90,71% de las empresas de la muestra están llevando a cabo labores de RM, frente al 9,29% que manifiestan que no.

Asimismo, se ha analizado este aspecto por tipologías de empresa, tal como se nos muestra en la Tabla 55, en la que es posible observar que:

- 1- El 79,6% de las microempresas están llevando a cabo labores de RM, frente al 20,4% que no las está llevando a cabo.
- 2- El 95,5% de las pequeñas empresas de la muestra están realizando labores de RM, frente al 4,5 % que no lo están haciendo.
- 3- El 91,2% de las medianas empresas de la muestra señalan que sí disponen de área de RM, frente al 8,8% que manifiestan que no disponen de área de RM.
- 4- El 100% de las grandes empresas de la muestra están llevando a cabo labores de RM.

Tabla 55:

EATE de la muestra que llevan a cabo labores de RM, por tipologías de empresa

Realizan labores de RM		
Microempresas		
No	10	20,4%
Sí	39	79,6%
Total	49	100,00%
Pequeñas		
No	4	4,5%
Sí	85	95,5%
Total	89	100,0%
Medianas		
No	3	8,8%
Sí	31	91,2%
Total	34	100,0%
Grandes empresas		
No	0	0,0%
Sí	11	100,0%
Total	11	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos de la presente investigación (2019)

### 3) En la mayoría de las EATE se están llevando a cabo labores de MKT.

Dicha hipótesis se ha podido demostrar a partir del análisis inferencial de datos, método cuantitativo efectuado, cuyos resultados señalan, en concreto la Figura 27 y la Tabla 25.

De acuerdo a la Tabla 25, el 87,98% de las empresas de la muestra están llevando a cabo labores de MKT, frente al 12,02% que no lo hacen. Asimismo, es posible observar este aspecto en cada tipología de empresa a través de la Tabla 56. A partir de esta, se observa que:

- 1- El 79,6% de las microempresas de la muestra, tienen área de MKT frente al 20,4% que no.
- 2- El 87,6% de las pequeñas empresas de la muestra, llevan a cabo labores de MKT, frente al 12,4% que no lo hacen.
- 3- El 97,1% de las medianas empresas de la muestra, realizan labores de MKT frente al 2,9% que no las llevan a cabo.
- 4- El 100% de las grandes empresas de la muestra, tienen área de MKT, y por tanto llevan a cabo labores de MKT.

Tabla 56:  
EATE de la muestra que llevan a cabo labores de MKT, por tipologías de empresa

Realizan labores de MKT		
Microempresas		
No	10	20,4%
Sí	39	79,6%
Total	49	100,00%
Pequeñas		
No	11	12,4%
Sí	78	87,6%
Total	89	100,0%
Medianas		
No	1	2,9%
Sí	33	97,1%
Total	34	100,0%
Grandes empresas		
No	0	0,0%
Sí	11	100,0%
Total	11	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir del análisis inferencial de datos efectuado (2019)

#### 4) Existe relación entre el éxito de las EATE y el grado de coordinación entre las áreas de RM y de MKT

En cuanto a esta hipótesis, a través de: la Figura 35, Figura 36, Figura 37, Figura 38, Tabla 29, Tabla 30, Tabla 31, Tabla 33, Tabla 34, Tabla 35, Tabla 36, como parte del análisis inferencial de datos, metodología cuantitativa, podemos comprobar que esto es así. Lo que viene a confirmarse mediante el análisis de la correlación entre la nota de éxito y la nota de coordinación entre RM y MKT, efectuado y que arroja los siguientes resultados en cuanto a la relación entre el éxito de la empresa y los factores que describen el grado de coordinación entre las áreas de RM y de MKT:

- Éxito y existencia de relación entre RM y MKT: 0.266, correlación significativa.
- Éxito y forma de organizar la relación entre RM y MKT: 0.508, correlación significativa.
- Éxito y grado de información compartida entre áreas: 0.944, correlación significativa.
- Éxito y utilización de herramientas de coordinación RM y MKT: 0.187, correlación significativa.
- Éxito y nota de la relación de coordinación entre RM y MKT: 0.864, correlación significativa.

Asimismo, aplicando una regresión lineal simple, es posible demostrar que la nota de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota de éxito de las empresas de la muestra. Ello es consecuencia de que existe significación en el modelo lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_ÉXITO} = 0.8058 \cdot \text{NOTA\_RM} + 1.0207$$

Lo que viene a evidenciar que a mayor coordinación entre las áreas de RM y de MKT, mayor es el éxito de las empresas de la muestra. Asimismo, este comportamiento se da en todas las tipologías de empresa, destacando, sin embargo, que, a mayor envergadura de la empresa, más estrecha es la relación entre el éxito de la empresa y la coordinación entre RM y MKT. Dato que se constata por el hecho de que los coeficientes van en aumento: 0.5, 0.86, 1.07 y 1.23.

##### **5) Existe relación entre el éxito de las EATE y la forma en que organizan la relación entre sus áreas de RM y de MKT.**

En la contrastación de la presente hipótesis secundaria, hay que tener en cuenta las figuras y tablas siguientes: Figura 39, Figura 40, Tabla 37. A través de éstas, se verifica la hipótesis planteada. En concreto, aplicando una regresión lineal simple, es posible demostrar que la forma en que se instrumentalizan las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en las empresas de la muestra, presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota del éxito de dichas empresas. Ello es así, ya que existe significación en el modelo de regresión lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_EXITO} = 1.194 \cdot \text{ORG\_RM} + 4.468$$

En este sentido, el modelo presentado nos demuestra que una forma organizacional más estrecha, en cuanto a las relaciones operativas entre ambas áreas RM y MKT, implica un mayor éxito de la empresa de alojamiento turístico. Si bien la relación es significativa, en cuanto a este aspecto, sin embargo, el grado de relación no es tan alto o significativo como en el caso anterior.

A continuación, y según las tipologías de empresa, se observa que la forma en que se organiza la relación entre las áreas en todos los tipos de empresa es significativa, a excepción de las medianas empresas donde el modelo no presenta significación estadística. Asimismo, la tendencia en el resto de las tipologías de empresa muestra que, a mayor envergadura de la empresa, mayor es el impacto o efecto de la forma en que se organiza la relación entre RM y MKT. En este sentido,

de la observación de dichos resultados, se intuye que, si obtuviéramos una muestra mayor, el resultado en las medianas empresas también sería significativo.

**6) Existe relación entre el éxito de las EATE y el grado en que comparten la información entre sus áreas de RM y de MKT.**

Las figuras y tablas que se detallan a continuación: Figura 41, Figura 42, Tabla 42, Tabla 43, Tabla 44, Tabla 45, Tabla 46 nos permiten verificar dicha hipótesis. De forma que, al aplicar una regresión lineal simple, es posible probar que el grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, presenta una relación significativa y positiva con respecto a la nota de éxito de las empresas de la muestra. Ello es así, conforme queda patente a través del modelo de regresión lineal siguiente:

$$\text{NOTA\_EXITO} = 1.031 \cdot \text{INF\_RM} + 3.832$$

Por tanto, el modelo nos demuestra que, cuanto más se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, mayores probabilidades de éxito presenta la empresa de alojamiento turístico.

A continuación, y según las tipologías de empresa, los datos analizados nos muestran que todos los modelos de regresión lineal, en todas las tipologías de empresa de la muestra, son significativos. Por tanto, la relación entre el grado en que comparten la información entre RM y MKT (INF\_RM) y el éxito de la empresa (NOTA\_ÉXITO) es estrecha en todos los tipos de empresa. De modo que, al observar los coeficientes de las tablas podemos deducir que, a mayor envergadura de la empresa, mayor y más relevante es el grado de compartición de la información entre RM y MKT (INF\_RM). En este sentido, los coeficientes aumentan a razón de: 0.92, 1.06, 1.12 y 1.22.

**7) Existe relación entre el éxito de las EATE y la utilización de herramientas de coordinación entre sus áreas de RM y de MKT.**

Tal como se observa en las figuras y tablas siguientes: Figura 43, Figura 44, Tabla 47, Tabla 48, Tabla 49, Tabla 50, Tabla 51, y aplicando una regresión lineal simple, podemos comprobar que la utilización de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, no manifiesta un efecto significativo ya que el p-valor del coeficiente es inferior al 5%. En el análisis global se ha identificado que la utilización de herramientas de coordinación no es un factor significativo en cuanto al éxito de las empresas de la muestra, sin embargo, en las pequeñas empresas se ha detectado significación. El coeficiente en pequeñas empresas (0.594) es bajo y el impacto del empleo de herramientas de coordinación entre RM y MKT no es concluyente, ni relevante, en el éxito de las mismas.

**8) Las prácticas operativas de la relación entre las áreas de RM y de MKT que favorecen su intercomunicación, contribuyen a mejorar la competitividad de las EATE.**

Conforme a las figuras y tablas siguientes: Figura 41, Figura 42, Tabla 42, Tabla 43, Tabla 44, Tabla 45, Tabla 46, es posible verificar que el grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, se correlaciona con la nota de éxito de las EATE de la muestra. Por tanto, cabe afirmar que las prácticas

operativas de la relación entre RM y MKT que favorecen la intercomunicación, contribuyen a fomentar el éxito y la competitividad de las EATE.



# Universitat de les Illes Balears

**CAPÍTULO 6**  
**CONCLUSIONES**

---



## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**

6.1 CONCLUSIONES TEÓRICO-CONCEPTUALES

6.2 CONCLUSIONES DE ÁMBITO DESCRIPTIVO

6.3 CONCLUSIONES EMPÍRICAS DE ORDEN RELACIONAL-CAUSAL

6.4 CONCLUSIONES GENÉRICAS



---

## Tercera Parte: Conclusiones

### Capítulo 6. Conclusiones

Una vez desarrollado el marco teórico y llevado a cabo el estudio empírico del objeto de investigación, es conveniente pasar a establecer las conclusiones en relación a los objetivos planteados al comienzo de la presente Tesis Doctoral.

La investigación empírica desarrollada ha permitido determinar el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, en la competitividad de las EATE.

Se considera necesario, a los meros efectos de ofrecer mayor claridad al lector, exponer en este capítulo las conclusiones más relevantes que se han alcanzado a partir del desarrollo de la presente investigación. En este sentido, las conclusiones se van a presentar de forma sintética y breve para destacar lo más relevante y lo que representa, en términos generales, la esencia del presente trabajo de investigación.

#### 6.1 Conclusiones teórico-conceptuales

El objetivo y finalidad de toda Tesis Doctoral estriba en el propósito último de generar y construir conocimiento nuevo acerca del objeto de estudio, siempre desde un enfoque meramente científico, ofreciendo una aportación novedosa, objetiva, clara, universal y modesta en su contribución al progreso científico. A tal efecto, y como objetivo teórico-conceptual de la presente investigación, se ha formulado un novedoso y original concepto que hemos venido a denominar “Revenue Marketing, surgido a partir del estudio de la revisión bibliográfica del estado del arte y del análisis comparativo de las disciplinas de Revenue Management y de Marketing.

La formulación del concepto de “Revenue Marketing”, se ha efectuado desde una perspectiva objetiva, científica y académica, para lo cual se ha llevado a cabo un proceso de génesis, construcción y elaboración de su formulación.

A partir de lo anterior, se han establecido los aspectos que deben dotar de cierta novedad a la introducción del nuevo concepto “Revenue Marketing”, y que han de ser tenidos en cuenta antes de su formulación:

1- Como primer aspecto, se considera que todo puede ser objeto de Revenue Marketing, dentro de unos requisitos entendidos de modo más flexible, ya que los requisitos que enmarcan el Revenue Management, no van constreñir este concepto, ya que se van a tener en cuenta de forma más flexible, lo que autorizará a que, prácticamente, todo pueda ser objeto de Revenue Marketing (Reina, 2018).

2- Como segundo aspecto, se presenta la sólida relación existente entre Revenue Management y Marketing, que descansa, principalmente, en la unión de estrategias, objetivos y herramientas o factores. Esto se materializará en la puesta en marcha de técnicas que promuevan y hagan efectivas las relaciones de coordinación entre ambas áreas.

Partiendo de dichas premisas, es posible definir el concepto de “Revenue Marketing”, tal como ya señalé en su día (Reina, 2018), como aquella disciplina de corte pragmático que:

1- Persigue la maximización de ingresos de la organización, a través de la implementación de técnicas y procesos que hacen más estrechas las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing.

2- “Tiene como objeto la mutua satisfacción de comprador (cliente)-vendedor (organización o proveedor del servicio o producto), manteniendo un equilibrio de las necesidades de cada uno de los agentes implicados. De este modo, la base estratégica de esta disciplina descansa sobre la transmisión de valor entre ambos sujetos que toman conciencia de que la satisfacción de cada uno está sujeta a una relación de equilibrio y sostenibilidad entre las necesidades y deseos mutuos” (Reina, 2018).

3- Y consiste en la “implementación y puesta en marcha del conjunto de herramientas socio-tecnológicas que permiten obtener el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento y para el momento adecuado, por medio del canal adecuado y al precio adecuado para ambas partes. Entendiendo que lo que hace *adecuado* cada uno de estos parámetros, es que los mismos se ajusten de forma equilibrada a las necesidades e intereses de ambas partes” (Reina, 2018).

## 6.2 Conclusiones de ámbito descriptivo

Dentro de los objetivos propuestos en la presente Tesis Doctoral, se encuentran los objetivos de carácter descriptivo que pretenden analizar y reunir informaciones descriptivas del tema investigado. A continuación, pasamos a analizar las conclusiones de ámbito descriptivo, que agruparemos en los siguientes grupos:

### 1) Existencia de relación entre Marketing y Revenue Management.

**Conclusión nº 1:** Existe relación entre RM y MKT en cuanto a su origen geográfico, objetivos y factores, entre otros aspectos. Ello es de especial interés para las EATE por cuanto permite establecer un nexo de unión entre ambas disciplinas. De forma que se justifique y de sentido, con cierta solidez y en cumplimiento de los objetivos del presente proyecto, al paso de dicha conexión del plano teórico al plano operativo y práctico.

### 2) Respecto a la práctica operativa empresarial de los diferentes tipos de empresa de alojamiento turístico en cuanto a RM y MKT.

Se ha observado que la práctica habitual de las EATE en cuanto a RM y MKT, se despliega del modo siguiente:

- El 90,71 % de las empresas de la muestra llevan a cabo labores de RM, frente al 9,29% que no lo hacen
- En cuanto al número de trabajadores dedicados a labores de RM de la empresa, el 43,17% tienen entre 2 y 4 trabajadores, el 42,8% tienen de 0-1 trabajador, el 6,01% tienen de 5-10 trabajadores, el 3,28% tienen de 11 a 16 trabajadores, el 3,28% tienen más de 28 trabajadores y el 2,19% de 17 a 22 trabajadores.
- El 87,98% de las empresas de la muestra efectúan labores de MKT, frente al 12,02% que, por el contrario, no lo hacen así.
- En cuanto al número de trabajadores dedicados a labores de MKT de la empresa, el 45,9% tienen de 2 a 4 trabajadores, el 41,5% tienen de 0 a 1 trabajador, el 4,4% tienen de 5 a 10 trabajadores, el 4,4% tienen más de 28 trabajadores, el 2,7% tienen de 11 a 16 trabajadores y el 1,1% tienen entre 23 a 28 trabajadores.

- Respecto a la forma en que organizan la relación entre las áreas y funciones de RM y MKT, nos encontramos con que el 13,1% de las empresas de la muestra operan de forma separada y descoordinada, el 54,1% lo hacen de forma separada pero coordinada, el 21,9% lo llevan a cabo como áreas parcialmente unidas y el 10,4% lo organizan como áreas unidas. Si este análisis lo efectuamos por tipologías de empresa el resultado es el siguiente:

De las empresas de la muestra que se organizan de forma separada y descoordinada: 41,7% son microempresas, 45,8% son pequeñas empresas, 8,3% son medianas empresas y 4,2% son grandes empresas.

De las empresas de la muestra que se organizan de forma separada pero coordinada: 26,3% son microempresas, 44,4% son pequeñas empresas, 23,2% son medianas empresas y 6,1% son grandes empresas.

De las empresas de la muestra que se organizan de forma parcialmente unida: 20% de son microempresas, 55% son empresas pequeñas, 20% son medianas empresas y 5% son grandes empresas.

De las empresas de la muestra que se organizan de forma unida: 26,3% son microempresas, 57,9% son pequeñas empresas, 5,3% son medianas empresas y 10,5% son grandes empresas.

- El grado en que comparten la información entre las áreas de RM y MKT de las empresas de la muestra es el siguiente: 31,69% no lo hacen nunca, el 16,39% comparten con muy baja asiduidad, el 5,46% con baja asiduidad, el 13,11% con asiduidad media, el 19,13% con una asiduidad alta y el 14,21% con muy alta asiduidad. Si examinamos este aspecto por tipologías de empresa, observamos que:

De las empresas que no comparten nunca la información: el 37,9% son microempresas, el 48,3% son pequeñas empresas, el 6,9% son medianas empresas y el 6,9% son grandes empresas.

De las empresas que comparten la información con muy baja asiduidad: el 43,3% son microempresas, el 40% son pequeñas empresas, el 10% son medianas empresas y el 6,7% son grandes empresas.

De las empresas que comparten la información con baja asiduidad: el 40% son microempresas, el 20% son pequeñas empresas y el 40% son grandes empresas.

De las empresas que comparten la información con una asiduidad media: 16,7% son microempresas, 54,2% son pequeñas empresas, 25% son medianas empresas y 4,1% son grandes empresas.

De las empresas que comparten la información con una asiduidad alta: 8,3% son microempresas, 58,3% son pequeñas empresas, 27,8% son medianas empresas y 5,6% son grandes empresas.

De las empresas que comparten la información con mucha asiduidad: 12% son microempresas, 52% son pequeñas empresas, 28% son medianas empresas y 8% son grandes empresas.

- En cuanto al uso de herramientas de coordinación entre las áreas de la muestra, nos encontramos con que el 10,38% no utiliza ninguna, el 11,48% utiliza una interfaz, el 12,02% utiliza Excel, el 41,53% se vale de reuniones interdepartamentales y el 24,59% utiliza todas estas herramientas a la vez.

Si examinamos este aspecto observando el comportamiento de cada una de las tipologías de empresa, el resultado es el siguiente:

De las empresas que no utilizan ninguna de las herramientas de coordinación: el 57,9% son microempresas y el 42,1% son pequeñas empresas.

De las empresas que utilizan una interfaz como herramienta de coordinación: el 38,1% son microempresas, el 28,6% son pequeñas empresas y el 33,3% son medianas empresas.

De las empresas que utilizan Excel como herramienta de coordinación: el 18,2% son microempresas, el 59,1% son pequeñas empresas y el 22,7% son medianas empresas.

De las empresas de la muestra que utilizan las reuniones como herramienta de coordinación: el 23,7% son microempresas, el 50% son pequeñas empresas, el 19,7% son medianas empresas y el 6,6% son grandes empresas.

De las empresas de la muestra que se valen de todas las herramientas de coordinación propuestas: el 17,8% son microempresas, el 53,3% son pequeñas empresas, el 15,6% son medianas empresas y el 13,3% son grandes empresas.

Por tanto, partiendo de lo manifestado, podemos llegar a establecer las siguientes conclusiones:

**Conclusión 2:** Una amplia mayoría de las empresas de alojamiento turístico (en torno al 90,71%) lleva a cabo labores de RM. Ello permite constatar que se está democratizando la utilización del RM, permitiendo que todas las EATE puedan acceder a herramientas tecnológicas de RM que les permitan la optimización de sus ingresos y, con ello, la mejora de su competitividad.

**Conclusión 3:** El esfuerzo e inversión en recursos humanos orientados a labores de RM de las EATE de la muestra, dependen de su tamaño o dimensión, si bien, la mayoría de las mismas (43,17%+42,8%) dedican (no siempre de forma exclusiva) el esfuerzo de uno a cuatro trabajadores a esta labor. Este esfuerzo de inversión en recursos humanos orientados a labores de RM está evidenciando la importancia que se le está prestando a este tipo de labores. Lo que, a su vez, puede deberse a que las empresas están observando que esta estrategia conlleva una mejora de sus rendimientos y una fácil obtención de un retorno de dicha inversión.

**Conclusión 4:** La amplia mayoría (en torno al 87,8%) de las EATE de la muestra, efectúan labores de MKT. Esto nos permite deducir que para las EATE las labores de MKT son de especial relevancia. Asimismo, y en paralelo, al comparar esta conclusión con la conclusión 2, es posible afirmar que las EATE consideran relevantes por igual, tanto las labores de MKT como las de RM. Se observa, por tanto, como ambas áreas están marcando, al unísono, el rumbo de las EATE hacia la optimización de su rentabilidad y la satisfacción de sus clientes. Las EATE son cada vez más conscientes de ello.

**Conclusión 5:** El esfuerzo e inversión en recursos humanos orientados a labores de MKT, de las EATE de la muestra, dependen de su dimensión o tamaño. Si bien, la mayoría de las mismas (45,9%+41,5%) dedican (no siempre de forma exclusiva) el esfuerzo de uno a cuatro trabajadores a esta función. Por tanto, el esfuerzo en inversión en recursos humanos dedicados a labores de MKT se sitúan en la mayoría de las EATE de la muestra, en el empleo de entre uno a cuatro trabajadores dedicados a dichas funciones. Esto constata que se está dando, cada vez, mayor relevancia a las funciones del área de MKT, ya que, a través de la optimización de la inversión en las mismas, las EATE están alcanzando una posición de mayor competitividad en el mercado. Si esta conclusión, se pone en relación con la conclusión 3, se desprende que las EATE consideran relevantes, por igual, tanto las labores de RM como las de MKT. Lo que

evidencia que la experiencia les está demostrando que el retorno de la inversión dedicada a potenciar los recursos humanos dedicados a ambas áreas está dando sus frutos en cuanto a mejora de la rentabilidad y competitividad de estas. Asimismo, el hecho de que desplieguen el mismo esfuerzo en recursos humanos, puede ser un indicio de cierta conexión entre ambas, ya que para que las acciones de RM surtan efectos, deben ligarse a las acciones de MKT, y viceversa.

**Conclusión 6:** En general hay una tendencia creciente de las empresas de alojamiento turístico a coordinar la relación operativa de las áreas y funciones de RM y de MKT, siendo las menos coordinadas, las microempresas y las más coordinadas, las medianas empresas.

**Conclusión 7:** El grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, es mejorable, ya que la mayoría (53,54%) lo hacen con escasa o nula asiduidad, mientras que el 46,46% lo hacen con una asiduidad más adecuada para que fluya la información que enriquece a ambos. Ello implica que el grado en que comparten la información dichas áreas es mejorable, lo que nos permite deducir que hay un margen de mejora considerable para que dichas empresas alcancen su pico máximo de rentabilidad.

**Conclusión 8:** La mayoría de las EATE de la muestra (en torno a 89,62%) emplean alguna o algunas herramientas de coordinación entre las áreas de RM y MKT. Ello implica que la coordinación entre estas áreas es una práctica habitual en la mayoría de las EATE de la muestra, lo que viene a corroborar que la experiencia de estas, tras ensayo y error, es que, a mayor coordinación, mejores resultados se están obteniendo en cuanto a rentabilidad y competitividad. Por ello las EATE están viendo necesario el uso de herramientas de coordinación entre RM y MKT.

**Conclusión 9:** La mayoría de las empresas de la muestra, utilizan como principal herramienta de coordinación el empleo de las reuniones de coordinación interdepartamental entre las áreas de Revenue Management y de Marketing. Con ello, se constata que las prácticas que favorecen la intercomunicación entre RM y MKT, como lo son las reuniones, están contribuyendo a fomentar la competitividad de las mismas. Sin embargo, y poniendo en relación esta conclusión con la conclusión 7, la coordinación es mejorable. Ya que las reuniones, que son la herramienta de coordinación más utilizada por las EATE de la muestra, no permiten desplegar en toda su plenitud todas las posibilidades de coordinación que se requieren en el entorno competitivo y cambiante en el que se ve envuelto el sector. Aún queda un margen de mejora para alcanzar el pico máximo de rentabilidad, mediante el uso de herramientas tecnológicas de coordinación que permitan que la información sensible fluya de forma continua y a tiempo real, entre ambas áreas.

### **3) Prácticas y estrategias de la relación entre Marketing y Revenue Management llevadas a cabo por las empresas de alojamiento turístico que contribuyen a la mejora de la competitividad de las mismas.**

En la presente investigación se identifican una serie de prácticas y estrategias de la relación entre Marketing y Revenue Management, que contribuyen a la mejora de la competitividad. Lo que nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

**Conclusión 10:** Las EATE que gestionan el RM y el MKT de forma unida o parcialmente unida, son más exitosas que el resto de las empresas que no lo hacen así. Ello implica que las EATE que operativamente promuevan una operativa estrechamente unida o coordinada entre ambas áreas, serán más resilientes frente a las crisis que afecten al sector y, por tanto, más competitivas y exitosas que aquellas que no lo hagan de este modo.

**Conclusión 11:** Las empresas de alojamiento turístico que gestionan el RM y el MKT de forma coordinada, son más exitosas que el resto de las empresas que, por el contrario, no lo gestionan así. Ello cobra especial importancia ya que, a través de la transparencia en el manejo y gestión de la información útil entre dichas áreas, la utilización de herramientas de coordinación, la implementación de las estrategias y de la cultura de “Revenue Marketing” a toda la organización, se puede ayudar a las EATE a mejorar su competitividad y a ser más resilientes frente a eventuales crisis en el sector.

**Conclusión 12:** La transparencia en el manejo y gestión de la información útil entre las áreas de RM y de MKT, fomenta el éxito empresarial y mejora la competitividad de las empresas de alojamiento turístico. Ello implica que es recomendable que las EATE, si desean mejorar su competitividad y rentabilidad, promuevan la implementación de herramientas tecnológicas que permitan que la información sensible fluya de forma continua y a tiempo real entre ambas áreas.

**Conclusión 13:** La utilización de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, pueden contribuir a la mejora de la competitividad. Sin embargo, no son causa del éxito de las empresas de alojamiento turístico. Ello puede deberse a que las herramientas que mayoritariamente se están utilizando, tal y como se indica en la conclusión 9, son las reuniones entre ambos departamentos. Las reuniones, si bien son una herramienta de coordinación adecuada, tienen sus limitaciones teniendo en cuenta el entorno VUCA en el que se haya inmerso el sector de alojamiento turísticos, donde se requiere tener la información a tiempo real y de forma continua para optimizar la toma de decisiones en cuanto a precio en RM y acciones de comercialización en MKT. Por otro lado, para poder determinar de forma más directa la relación entre éxito y coordinación entre RM y MKT, sería conveniente implementar tecnologías de intercomunicación a tiempo real de datos e información. Sin embargo, se evidencia que las herramientas de coordinación mejoran la competitividad de las EATE.

**Conclusión 14:** Las estrategias de “Revenue Marketing” que implican, de forma eficiente y equilibrada, a los recursos humanos, en el objetivo común de obtención de la satisfacción del cliente y, al mismo tiempo, de optimización de la rentabilidad empresarial, contribuyen al éxito de las EATE. Ello implica que aquellas EATE que deseen ser más exitosas y competitivas deben implementar la cultura de “Revenue Marketing” en sus organizaciones, implicando a todos sus equipos en los objetivos, a través de la formación, la implementación de herramientas tecnológicas de coordinación y de la orientación al cliente.

**Conclusión 15:** La implementación de la cultura de “Revenue Marketing” en toda la organización contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas de alojamiento turístico. Con ello se permite explicar cómo el sector de alojamiento turístico ha evolucionado incrementando su valor y rentabilidad, apoyándose en la

---

optimización de beneficios y la satisfacción del cliente, gracias a la combinación perfecta entre RM y MKT.

### 6.3 Conclusiones empíricas de orden relacional-causal

A la vista del estudio empírico desarrollado en la presente investigación, donde, entre otras cuestiones, se ha pretendido alcanzar el objetivo empírico-relacional consistente en determinar si existe relación entre la variable dependiente “éxito empresarial” y la variable independiente “grado de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing”, y tras analizar este aspecto, tanto de forma general como por tipologías de empresa de alojamiento turístico, se han alcanzado, sintéticamente, las siguientes conclusiones:

**Conclusión 16:** Existe relación entre el éxito de las empresas de alojamiento turístico en España y el grado de coordinación de sus áreas de RM y de MKT. Por tanto, si existe relación entre el éxito y el grado de coordinación, las EATE deben fomentar que esa relación se haga efectiva y fluida.

**Conclusión 17:** Cuanto mayor es el grado de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en las EATE, mayor es el éxito de estas. Ello implica que los esfuerzos en recursos humanos y tecnológicos que fomenten la coordinación entre RM y MKT, deberían ser una prioridad en el seno de estas, si pretenden ser más exitosas.

**Conclusión 18:** A mayor envergadura de la empresa, más importante se muestra la relación entre el éxito y la coordinación entre RM y MKT. En este sentido, si bien el acceso a herramientas de coordinación entre RM y MKT se ha democratizado, no menos cierto es que las grandes empresas tienen más facilidad de acceso a las mismas. De ahí que tenga sentido esta conclusión. Por otro lado, y como contrapartida, las pequeñas y medianas empresas parecen ser más ágiles en la toma de decisiones que las grandes empresas que tienen una burocracia particular que les puede restar cierta agilidad en su gestión diaria.

**Conclusión 19:** La forma en que se organiza la relación entre las áreas de RM y de MKT es una de las causas del éxito de las empresas de alojamiento turístico. Por ello, las EATE deben prestar especial atención en cómo organizan la relación entre las áreas de RM y de MKT.

**Conclusión 20:** Una forma organizacional más estrecha, en cuanto a las relaciones operativas entre ambas áreas RM y MKT, implica un mayor éxito de la empresa de alojamiento turístico. Por ello, es necesario implementar la tecnología de “Revenue Marketing” que haga fluir la información a tiempo real y de forma continua entre las áreas de RM y de MKT.

**Conclusión 21:** A mayor envergadura de la empresa, mayor es el impacto de la forma en que se organiza la relación entre RM y MKT, en el éxito empresarial. Se debe por ello, mejorar y promover el acceso y la democratización de la cultura del “Revenue Marketing” entre las micro empresas, las pequeñas y las medianas empresas, para poder competir en igualdad de condiciones que las grandes empresas.

**Conclusión 22:** En las medianas empresas, la forma de organizar las relaciones entre RM y MKT, no tiene un impacto tan significativo en el éxito empresarial, sin embargo, de la observación de los resultados del análisis inferencial de datos, se intuye que, si obtuviéramos una muestra mayor, el resultado en medianas empresas también sería significativo en cuanto a este aspecto.

**Conclusión 23:** Cuánto más alto es el grado en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, mayor es la probabilidad de éxito de la empresa de alojamiento turístico. Ello implica que deben fomentarse las prácticas operativas que favorezcan la intercomunicación entre las áreas de RM y de MKT.

**Conclusión 24:** A mayor envergadura de la empresa, mayor y más relevante es el grado de asiduidad en que se comparte la información entre las áreas de RM y de MKT, y, consecuentemente, mayor es el éxito de la misma.

**Conclusión 25:** La utilización de herramientas de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, no manifiesta un efecto significativo en el éxito de las empresas de alojamiento turístico, sin embargo, en pequeñas empresas sí se ha detectado dicho efecto, pero su impacto en el éxito empresarial no es significativo.

**Conclusión 26:** Existe relación entre los factores que describen la nota de éxito de las empresas de alojamiento turístico en España y los factores que determinan el grado de coordinación entre RM y MKT. Por tanto, potenciado los factores que determinan el grado de coordinación entre RM y MKT, se está potenciando el éxito de las EATE.

**Conclusión 27:** Si se mejoran los aspectos que definen la relación de coordinación entre RM y MKT de las empresas de alojamiento turístico, es muy probable que el éxito sea mayor.

#### 6.4 Conclusiones genéricas

Toda tesis doctoral, debe contribuir a ofrecer alguna aportación, por modesta que sea, que implique un cierto avance en la ciencia, en el conocimiento y la comprensión de la realidad que conforma un marco propio. En este sentido, es conveniente señalar que el estudio del impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en la competitividad de las EATE, ha supuesto, a nuestro entender, las siguientes aportaciones:

En primer lugar, como aportación de carácter científico, se han presentado, analizado e interpretado los datos empíricos obtenidos del examen de la realidad observada, así como los conocimientos teóricos, no sólo contrastando conocimientos previos, sino explorando nuevos enfoques de la materia en cuestión. De modo que el tema propuesto representa una aportación original y novedosa, al no haber sido previamente analizado académica y científicamente por ningún otro autor. En este sentido, la revisión literaria del estado del arte nos ha permitido observar que la cuestión objeto de investigación, no ha sido abordada anteriormente desde el enfoque que hemos planteado, sino más bien, desde otras perspectivas y de forma tangencial. De manera que, al centrarse nuestro estudio, no sólo en la relación entre ambas áreas, RM y MKT, sino también en el impacto de las relaciones de coordinación de las mismas en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico, se logra alcanzar una aportación singular, además de una contribución a la difusión bidireccional entre académicos y profesionales, mediante el intercambio de conocimientos teóricos y prácticos acerca del problema investigado. Por tanto, el análisis comparativo de ambas disciplinas, el examen de las similitudes y diferencias entre las mismas, así como el análisis empírico del impacto de su interrelación en el éxito de las EATE, representan algo original, novedoso y útil para el sector de alojamientos turísticos, a nivel profesional y científico-académico.

En segundo término, destaca como aportación pragmática y operativamente práctica, la elaboración de un decálogo o guía de buenas prácticas orientado a la mejora de la praxis empresarial del sector, en cuanto a las áreas a estudio. En este sentido, dicho decálogo o guía de buenas prácticas, responde al cumplimiento de uno de los objetivos secundarios, de carácter prospectivo y pragmático, de la presente tesis, el cual aspira a ser una herramienta eficiente y provechosa en la mejora de la praxis empresarial del sector de alojamiento turístico, en cuanto a las áreas o disciplinas a estudio (Revenue Management y Marketing). De modo que, el mencionado decálogo pretende dotar de herramientas de “Revenue Marketing” prácticas y útiles al sector, de forma que se promueva la mejora de su competitividad mediante técnicas mixtas de gestión conjunta y coordinada de las áreas de Revenue Management y de Marketing, en base a cinco aspectos básicos: Coordinación, Innovación, Formación, Implicación y Medición. Asimismo, a continuación, se efectúa una relación sucinta de las medidas que conforman el decálogo de buenas prácticas en la coordinación del Revenue Management y del Marketing en el seno de las empresas del sector.

Decálogo de Buenas Prácticas en la coordinación del Revenue Management y del Marketing:

1- Implementar la formación continua del equipo de “Revenue Marketing”, de la siguiente forma:

- Dotar al Revenue Manager de la formación correspondiente a sus funciones, ampliándola y reforzándola con los conocimientos necesarios de Marketing aplicado al Revenue Management.
- Dotar al Marketing Manager de la formación y conocimientos propios de su función, completando los mismos con nociones básicas de Revenue Management aplicadas al Marketing.

2- Crear, planificar y establecer, en equipo, una estrategia común, determinando los objetivos coincidentes y no coincidentes de Revenue Management y de Marketing. Dichos objetivos han de estar orientados a la consecución de la sostenibilidad económica del proyecto, así como a la mejora de la eficiencia y la obtención de la satisfacción del cliente.

3- Establecer, con medidas concretas, y, en su caso, mediante el establecimiento de hitos<sup>18</sup>, la forma en que se va a materializar el cumplimiento de los objetivos y estrategias a corto y a largo plazo, y el ámbito en el que se van a desplegar las mismas (marketing digital, social media, price engine...).

4- Concretar y determinar las métricas o indicadores (KPI's) comunes, que permitirán controlar y medir si los objetivos marcados a través de métricas o indicadores (KPI'S) comunes se están logrando, y en su caso, ir mejorando la operativa. A la vista de que, lo que no se puede medir no se puede mejorar.

5- Promover un ambiente de transparencia, cooperación, responsabilidad y profesionalidad, animado por la voluntad de servir con excelencia al equipo en la consecución de los objetivos establecidos.

6- Proporcionar los medios humanos y herramientas tecnológicas adecuadas que permitan la coordinación entre RM y MKT, a la vez que posibiliten la consecución de

<sup>18</sup> En las estrategias a largo plazo se suelen establecer subobjetivos o hitos que permiten determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos a largo plazo.

los objetivos marcados (ya que, un objetivo sin recursos es solamente una buena intención). Integrar tecnológicamente, entre sí, en la medida de lo posible, todas las herramientas de marketing digital, social media y revenue management, de forma que sea posible una visión global que permita lograr de forma óptima los objetivos marcados.

7- Establecer una comunicación fluida y eficaz entre el equipo, que favorezca la compartición de la información a tiempo real, de forma sincronizada, concretando los procesos y medios que lo posibilitan. Esto requiere dotar de un entorno automatizado e integrado a la compañía, donde los datos se compartan eficientemente en los formatos y nivel de detalle que sean de utilidad, permitiendo descubrir más y mejores oportunidades de ingreso y de satisfacción del cliente.

8- Consensuar un protocolo o procedimiento de actuación, claro, ágil y sencillo, para responder y adaptarse con agilidad al entorno y circunstancias, y ejecutar la toma de decisiones de precios, campañas....

9- Promover el espíritu de innovación y una fluida adaptación al entorno, midiendo constantemente las posibles consecuencias de las decisiones, a corto y largo plazo, aprendiendo de los aciertos más que de los errores y observando y teniendo en cuenta lo que sucede en su entorno (competidores, sector...).

10- Introducir y promover la cultura de “Revenue Marketing” y la vocación de servicio al cliente, a toda la organización a través de actividades de formación que impliquen a todo el equipo humano de la organización.

Como tercera aportación, la investigación llevada a cabo se ha centrado en probar de forma empírica el impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico. Ello guarda una especial relevancia, al permitir explicar cómo el sector de alojamiento turístico ha ido evolucionando e incrementando su valor y rentabilidad, apoyándose en la optimización de sus beneficios y la satisfacción del cliente, gracias a la combinación perfecta entre Revenue Management y Marketing. De este modo, al mismo tiempo, se ha podido evidenciar como una serie de prácticas que favorecen la intercomunicación entre las áreas de RM y de MKT contribuyen a fomentar la competitividad de las Empresas de Alojamiento Turístico en España, constatando que la transparencia en el manejo y gestión de la información útil entre dichas áreas, la utilización de herramientas de coordinación, la implementación de las estrategias de “Revenue Marketing” a toda la organización, mejoran la competitividad y el éxito de las mismas.

Y finalmente, como la última de las aportaciones, se ha formulado una original y novedosa noción, el concepto de “Revenue Marketing” como nueva disciplina a estudiar y aplicar en el sector, por la utilidad de sus implicaciones y por el alcance de la implementación de su filosofía orientada al éxito empresarial y la satisfacción del cliente. Dicha disciplina, a su vez, presenta diferentes estadios o grados de implementación dentro de las EATE que pasan por las siguientes fases: una primera, de determinación de los índices a compartir entre RM y MKT; una segunda fase, de implementación tecnológica que permita el tráfico de información compartida a tiempo real; una tercera fase de predicción bidireccional de patrones de comportamiento y de consecuencias de las decisiones de precios y campañas de Marketing; y finalmente, una última fase, consistente en la automatización del “Revenue Marketing” a través de la Inteligencia Artificial supervisada por la intuición humana.



# **Universitat de les Illes Balears**

**LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

---



## Limitaciones y recomendaciones

A la vista de lo manifestado anteriormente, y teniendo en cuenta que el método científico empleado, se basa, por su propia naturaleza intrínseca, en la duda científica, no existe ciencia, ni conocimiento, ni ley, ni teoría, ni descubrimiento, que no se pueda cuestionar, que no pueda someterse constantemente a nuevas verificaciones, y que no pueda ser sustituido por otros más precisos y ajustados a la verdad. Asimismo, el carácter autocrítico del método científico implica la autocorrección de sí mismo, lo que lo lleva a someterse constantemente a la crítica, examen y juicio. Por tanto, sus logros no son definitivos ya que siempre están sujetos a la revisión de nuevos descubrimientos y puntos de vista científicos (Sierra, 2007). Ello hace que, como recomendación al lector, se le aconseje que los resultados de la investigación llevada a cabo no sean considerados como definitivos, ni inmutables en el tiempo. Los mismos deben quedar sometidos a nuevas revisiones, descubrimientos y puntos de vista científicos en busca del conocimiento más exacto y verdadero de la cuestión.

Por consiguiente, consideramos que aún quedan por analizar, en el futuro, otras líneas de investigación, más orientadas al desarrollo pormenorizado de un código más exhaustivo de buenas prácticas en este campo, además de al desarrollo y examen de las consecuencias de la posible y futura automatización de las funciones de “Revenue Marketing” y la relevancia del factor humano en el seno de la mismas.

La investigación llevada a cabo no se halla ajena a la duda científica y el carácter autocrítico del método científico, por lo que no se muestra exenta de limitaciones, algunas de las cuales reseñamos a continuación:

- Dificultad en el acceso a la recolección de datos. Existe cierta opacidad o falta de transparencia de algunas empresas, por razones estratégicas, lo que ha limitado cuantitativa y cualitativamente la muestra.
- Falta de estudios e investigaciones similares previas con las que sustentar o apoyar documentalmente las hipótesis planteadas, por lo que ha sido muy laborioso respaldar documental y empíricamente dichas hipótesis.
- Dificultad a la hora de discernir la metodología apropiada para probar la hipótesis principal.
- La complejidad y extensión de la materia a estudio, ha supuesto una dificultad añadida, para estructurar a nivel comparativo las dos disciplinas a estudio.

Pese a todas estas limitaciones, se ha pretendido ofrecer una aportación original en su contribución al desarrollo del conocimiento, entendiendo que ésta puede ser valiosamente útil en la mejora de la competitividad de las EATE, respondiendo así a la vocación personal de su autora, de servir provechosamente a la sociedad y al ser humano.

*Llegamos a una conclusión cuando nos cansamos de pensar.* Albert Einstein (1879-1955)

*Investigar es ver lo que todo el mundo ya ha visto y pensar lo que nadie ha pensado todavía.* Albert Szent-Györgyi (1893-1986)





# **Universitat de les Illes Balears**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvira, F. (1986). *Diseños de investigación social: criterios operativos en Análisis de la realidad social*. Madrid. Alianza.
- American Marketing Association (AMA), Committee on Terms (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago, USA.
- American Marketing Association (AMA), Committee on Terms (2013). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago, USA.
- Anderson, C., & Carroll, B. (2007). *Demand Management: Beyond Revenue Management*. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6, 260-263.
- Ardura, I. R. (2011). *Principios y estrategias de marketing:(incluye web)*. Editorial Uoc.
- Arribas, M. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. *Matronas profesión*, 5(17), 23-29.
- Azora, M. J. (1999). *Cuestionarios*. Madrid. Centro de Investigaciones sociológicas.
- Balanzá, I.M. (2003). *Organización y control del alojamiento*. Editorial Paraninfo.
- Ballester, P.T., Domecq, C.F., & Guerrero, C.V. (2008). *Estrategias de implantación del Yield management: el caso de la hotelería madrileña*. In *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 22). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Barr, P. (2004) *Current and potential importance of qualitative methods in strategy research*, *Research Methodology in Strategy and a Management*, 1, pp. 165-168.
- Baumol, W. J. (1982). *Applied Fairness Theory and Rationing Policy*. *American Economic Review*, 72(4), 39-51.
- Blasco, T. y Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa. La entrevista (II)*. Nure Investigación.
- Blaikie, N. W. H. (1996). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality and Quantity*. N. 25. Pp. 115-136
- Booms, B.H. & Bitner, B.J. (1980). Marketing strategies and organization structures for service firms. *J. Donnelly y W.R. George: Marketing of services, American Marketing Association*, 47-51.
- Briesch, R. A., Lakshman Krishnamurthi, T. M., & Raj, S.P. (1997). *A comparative Analysis of Reference Price Models*. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 202-14.
- Brockhoff, K. y García Echevarria, S. (1987). *Política de productos*. Ediciones Esic, Madrid.
- Bunge, M. (2014). *La ciencia, su método y su filosofía*. México. Siglo XXI 1971.
- Cabello, M.V.N. (2010). *Introducción a las bases de datos relacionales*. Editorial Visión. Libros.
- Cabero Almenara, J. & Infante Moro, A. (2014). *Empleo del Método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación*. *EduTEC*, 48, pp. 1-16
- Campbell, D.T., & Fiske D.W. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- CEUPE (Centro Europeo de Postgrado). *El alojamiento turístico*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/el-alojamiento-turistico.html>.
- Chalupa, S., & Petricek, M. (2020). *Using Customer Characteristics to Manage Marketing and Revenue Management Activities*. *TEM Journal*, 9(3), 1088-1093.
- Chávez Miranda, M.E. (2005). *Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero*. Tesis doctoral, Departamento de Economía Financiera y

- Dirección de Operaciones Grupo DOS. Direcciones de Operaciones en Servicios y Turismo.
- Chen, C. y Kachani, S. (2007) *Forecasting and optimisation for hotel revenue management*. Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 6, N° 3, pp. 163-174.
- Choo, CH.W. (1998). The art of scanning the environment. *Bulleting of the American Society for Information Science*. (ASIS), 25,3, 13-19.
- Chousa, J.P. & Castro, N.R. (2011). *Responsabilidad social empresarial y resiliencia*. Revista Gallega de Economía, 20(2), 1-34.
- Chung, K. Y., Oh, S. Y., Kim, S. S., & Han, S. Y. (2004). *Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers*. Tourism Management, 25(4), 429-441
- Claude, B. (1994). *Introducción al estudio de la medicina experimental*. UNAM. Facultad de Medicina. México.
- Colino, C. (2004). *Método comparativo*. Diccionario crítico de Ciencias Sociales.
- Cordero Ramírez, J. (2003). *Planeación Estratégica de Marketing para destinos turísticos de empresas*. Ed. Universidad de la Baja California. México.
- Cortijo, G.I.M. & Mogollón, J.M.H. (2011). *Los stakeholders del turismo*. Tourism & Management Studies, (1), 894-903.
- Crawford-Welch, S. (1990). *An empirical examination of mature service environments and high performance strategies within those environments: The case of the lodging and restaurant industries* (Doctoral dissertation, Virginia Tech)
- Cross, R. G. (1997). *Revenue Management: Hardcore tactics for market domination*. Broadway. Broadway Books. New York
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Czaja, R.; Blair, J. (2005). *Designing surveys. A guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks (CA). Sage publication.
- Dalkey, N. (1969). *Analysis from a group opinion study*, Futures 1 (6), pp. 541-551
- Del Rincón, D., Arnal, J., La Torre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods. A Sourcebook*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Díaz-Bravo, L., Turrucó-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en educación médica, 2013, vol.2, nº7, p. 162-167.
- Dolnicar, S. (2002). *Business travellers' hotel expectations and disappointments: a different perspective to hotel attribute importance investigation*. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 7(1), 29-35.
- Doncel, A. D. (2007). *Métricas del marketing*. Esic Editorial.
- Dorado, J.A. (2011). *Dirección de alojamientos turísticos*. Madrid. Editorial Síntesis S.A.
- Dursun, A., & Caber, M. (2016). *Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application of RFM analysis*. Tourism management perspectives, 18, 153-160
- Elmaghraby, W. & Keskinocak, P. (2003). Dynamic pricing in the presence of inventory: research overview, current practices, and future directions. Management Science, 49(10), 1287-1309.

- Fadduil Alzate. *Tamaño de una muestra*. Fundación Universitaria Autónoma de las Américas Tecnología y Gestión Administrativa y Financiera. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/926283/el-tama%C3%B1o-de-una--30791->
- Freeman, L.C. (1971). *Elementos de estadística aplicada*. Madrid: Euroamérica.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management*. A. Stakeholder approach, op. cit., 24.
- Fullana Noell, J., Pallisera, M. y Planas Lladó, A. (2011). *Las competencias profesionales de los educadores sociales como punto de partida para el diseño curricular de la formación universitaria. Un estudio mediante el método Delphi*. Revista Iberoamericana de Educación, 56 (1), pp.1-13
- Gallego, G., & Van Ryzin, G. (1994). Optimal dynamic pricing of inventories with stochastic demand over finite horizons. *Management science*, 40(8), 999-1020
- García, E.& Cabero, J. (2011). *Diseño y validación de un cuestionario dirigido a describir la evaluación en procesos de educación a distancia*. [artículo en línea]. EDUTECH, Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 35/ marzo 2011. [Fecha de consulta: 11.01.2019. <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec35/> . ISSN 1135-9250
- García Iglesias, I. (2015). Casi todas las empresas en España son Pymes. El País.com. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/02/pyme/1441206221\\_324356.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/02/pyme/1441206221_324356.html)
- García Revilla, M.R. (2014). *Identificación de las variables explicativas a la siniestralidad en el sector hotelero. El caso de la provincia de Málaga*. (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).
- Gómez, E.L. & Gómez, E.L. (2011). *Indicadores de desempeño complementarios al RevPAR*.
- González Gil, T. & Cano Arana, A. (2010). *Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (1)*. En Nure Investigación, núm. 44, enero-febrero.
- Graciá, V. B., & Sánchez, M. D. F. M. (2010). *Instrumentos de marketing: decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. (Vol. 168). Editorial UOC.
- Guadix, J., Cortés, P., Onieva, L., & Muñuzuri, J. (2010). *Technology revenue management system for customer groups in hotels*. *Journal of Business Research*, 63(5), 519-527.
- Guadix Martin, J. Onieva Giménez L.G., Cortés, P. Muñuzuri Sanz, J. & Quesada Ibarguen, V.M.(2008). *Yield Management aplicado al sector hotelero: un enfoque desde el modelado matemático*. Cuadernos de Administración, 21 (35), 189-203.
- Guerri, M. 2019. 50 frases de Mihály Csikszentmihályi. [Web log post]. Recuperado de <https://www.psicoactiva.com/blog/frases-de-mihaly-csikszentmihalyi/>
- Gutiérrez García, J.J., Pérez Riquelme, F., López Rojo, C. y López Alegría, C.(2003). *Necesidades y problemas para el desarrollo de la educación para la salud en la escuela: estudio Delphi en la Región de Murcia*. Serie Educación para la Salud Informe 36, Consejería de Sanidad.
- Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L., & Havitz, M. (2018). Why tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study. *Journal of Travel Research*, 57(3), 342-359.
- Ha, S. H., & Park, S. C. (1998). Application of data mining tools to hotel data mart on the Intranet for database marketing. *Expert Systems with Applications*, 15(1), 1-31.

- Hadjikakou, M., Chenoweth, J., Miller, G., Druckman, A., & Li, G. (2014). Rethinking the economic contribution of tourism: case study from a Mediterranean Island. *Journal of Travel Research*, 53(5), 610-624
- Hales, J.A. (2005). *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. Oxford: Elsevier.
- Hermenéutica*. En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/hermeneutica/> Consultado: 30 de marzo de 2019, 10:20 pm
- Hernández, R. (2018). *El perfil del revenue manager del futuro en 5 años: del Excel al big data*. Revista *Tecnohotel*. Recuperado de: [https://www.tecnohotelnews.com/2018/05/perfil-revenue-manager-futuro/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=thnews20180507](https://www.tecnohotelnews.com/2018/05/perfil-revenue-manager-futuro/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=thnews20180507).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de investigación*. Tercera edición. España. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de investigación*. Sexta edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Heurística*. En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/heuristica/> Consultado: 30 de marzo de 2019, 10:02 pm.
- Hill, A.V. (2002). *The Encyclopedia Of Operations Management*. Curtis L. Carlson School Of Management. University Of Minnesota. USA.
- Hinojosa, V. (2019). *El revenue management ya no es cosa de las grandes cadenas*. Hosteltur. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/125769\\_el-revenue-management-ya-no-es-solo-cosa-de-las-grandes-cadenas.html](https://www.hosteltur.com/125769_el-revenue-management-ya-no-es-solo-cosa-de-las-grandes-cadenas.html)
- Ho, J. (2016). *Integrating Revenue Management and Marketing. Hotel Pricing in a social World: Driving value in the digital economy*. Collection Wiley & SAS Business Series, pp. 127-150.
- Huefner, R.J. (2011). *A Guide to Integrating Revenue Management and Capacity Analysis*. *Management Accounting Quarterly*, 13, 40-46.
- Hung, W.T., Shang, J.K., Wang, F.C. (2010). Pricing determinants in the hotel industry: quantile regression analysis. *IJHM*, 29, 378-384
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *El peso del turismo alcanzó los 154.487 millones de euros en 2019 y supuso el 12,4 % del PIB. Las ramas características del turismo, generaron 2,72 millones de puestos de trabajo, el 12,9% del empleo total*. Recuperado de: [https://www.ine.es/prensa/cst\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf)
- Iturmendi, J.M.O & De La Rica Aspiunza, Á. (2016). *Yield management: a key area of study in hotel marketing*. *International journal of scientific management and tourism*, 2(2), 297-314.
- Iturmendi, J.M.O., Martín, P.C., Ara, A.F.V. & De La Rica Aspiunza, Á. (2019). *Marketing Mix y Yield Management: similitud de objetivos y factores*.
- Ingold, A; McMahan-Beattie, U.; Yeoman, I. (Eds.) (2000). *Yield management, Strategies for the services industries*. 2ª Edition. Continuum.
- Ivanovic, S., Mikiñac, K., & Perman, L. (2011). *CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market*. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 59-68.
- Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management: a critical literature review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60(2), 175-197.

- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Jang, S. C., Morrison, A. M., & T O'Leary, J. (2002). *Benefit segmentation of Japanese pleasure travelers to the USA and Canada: selecting target markets based on the profitability and risk of individual market segments*. *Tourism management*, 23(4), 367-378.
- Jens, P. D. (2013). *Tecnología de Revenue Management*. [Web log post]. Recuperado de: <https://blogs.udima.es/turismo/tecnologia-de-revenue-management/>
- Jones, D. L., Lee, A., & Chon, K. (2011). *Future issues in sales, marketing, and revenue management in Greater China: what keeps you up at night?* *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(6), 598-614.
- Kahneman, D., Kenetsch J., & Thaler, R. (1986). *Fairness and the Assumptions of Economics*. *Journal of Business*, 59(4), S285-S300
- Kalyanaram, G., & Russel S. W. (1995). *Empirical Generalizations from Reference Price Research*. *Marketing Science*, 14(3), 161-70.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. DF.
- Kim, M., Lee, S. K. and Roehl, W. S. (2016). *The effect of idiosyncratic price movements on short- and long-run performance of hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 78-86.
- Kimes, S.E. (1994). *Perceived Fairness Of Yield Management*. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol 35, N° 1, Pp. 22-29.
- Kimes, S.E. (1998). *A Typology of Revenue Management*. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 17, N°2, Pp 183-202.
- Kimes, S. E. (2000). *A Strategic Approach to Yield Management*. In *Yield Management Strategies for the Services Industry*, edited by A. Ingold., U McMahan-Beatie, and I. Yeoman. London: Continuum, pp. 3-14.
- Kimes, S.E. (2002). *A Strategic Approach to Yield Management*. In *Yield Management Strategies for the Services Industry*, edited by A. Ingold., U McMahan-Beatie, and I. Yeoman. London: Continuum, pp. 3-14.
- Kimes, S.E. (2004). *Restaurant Revenue Management*. *CHR Reports*. 4 (2), 5-34.
- Kimes, S. E. & Wirtz. J. (2003). *Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences*. *Journal of Service Research*, 6(2), 125-35.
- Konow, J. (2003). *Which Is the Fairest One of All? A Positive Analysis of Justice Theories*, *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1188-239.
- Kotler, P. (1992), *Dirección de Marketing*. Séptima edición, Editorial Prentice Hall, España.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey, Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación, México.
- Kotler, P. (2005). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., España.
- Ladany, S.P. (1996). *Optimal market segmentation of hotel rooms-the non-linear case*. *Omega*. 24 (1), 29-36
- Lambin, J.J. & Peeters, R. (1981). *La gestión de Marketing en las empresas*. ICE. Madrid.
- Lambin, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. Traductor: Mark Cedillo. Madrid. España. Editorial ESIC.

- Landeta, J. (1999). *El método Delphi, Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona. Ariel.
- Landeta, J., Matev, J. Y Ruiz, V. (2003). *Aplicación del método Delphi en la elaboración de la tabla simétrica de las tablas input-output 2001 de Catalunya*. (tioc2001)
- Landeta, J. (2006). *Current validity of the Delphi method in social sciences*. Technological forecasting and social change, 73 (5), pp 467-482.
- Lee, A.O. (1990). "Airline reservations forecasting: Probabilistic and statistical models of the booking process". Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Lee, C.C. (1990). *Fuzzy logic in control systems: Fuzzy logic controller-Parts I and II*. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics SMC-20 2, PP. 404-435
- Lee, Y. K., Bernhard, B. J., & Yoon, Y. S. (2006). Segmenting casino gamblers by motivation: A cluster analysis of Korean gamblers. *Tourism Management*, 27(5), 856-866.
- Legohérel, P., Fyall, A. & Poutier, E. (2013). *Revenue management for hospitality and tourism*. Woodeaton: Goodfellow Publishers.
- Legohere, P., Poutier, E. and Fyall, A. (2013). *Revenue Management for Hospitality & Tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi e la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1). 17-40.
- López, P.L. (2004). "Población, muestra y muestreo". *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- Manero, C.B., García-González, M., García-Uceda, M.E., & Grijalba, J.M.M. (2013). *Identificación y análisis de los criterios de cambios del sistema de distribución turístico asociados al uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 19(2), 90-101.
- Martínez Ortega, R.M., Tuya Pendás, L.C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A. & Cánovas, A.M. (2009). *El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización*. Revista Habanera de Ciencias Médicas, 8 (2). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)
- Martínez Rey, M.A., Pazos Sierra, J. & Segara Tormo, S. (2010). *Gestión de la información y del conocimiento*. UDIMA. Ediciones CEF.
- Mathies, C., Gudergan, S. P., & Wang, P. Z. (2013). *The effects of customer-centric marketing and revenue management on travelers' choices*. Journal of Travel Research, 52(4), 479-493.
- Meneses, J. & Rodríguez. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. S. Fàbregues. Construcció d'instruments per a la investigació. Barcelona. Editorial UOC.
- Merlinsky, G. (2006). *La entrevista como forma de conocimiento y como texto negociado*. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales (27)
- Meyrick, J. (2003) *The Delphi method and health research*. Health Education, 103 (1), pp. 7-16
- Miller, D. (1987). *The Structural and Environmental correlates of Business Strategy*. Strategic Management Journal, vol. 8, nº1, pp. 55-76.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McCraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1988). *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*. Advances in Strategic Management, n. 5, pp. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mohedano, F.O. (2008). *El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico*. Revista Escuela de Administración de negocios. (64), 31-54.
- Mok, C., & Iverson, T. J. (2000). Expenditure-based segmentation: Taiwanese tourists to Guam. *Tourism management*, 21(3), 299-305.
- Monchón, F. (2004). *Economías y Turismo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universidad Jaume I.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing del Siglo XXI*.
- Navas, D. (2017). *La importancia del factor humano en el proceso de venta*". Recuperado de: <http://www.axala.es/la-importancia-del-factor-humano-proceso-venta/>
- Noone, B. M., Kimes S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective, *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2(1), 7-21.
- Olcese Santonja, A. Rodríguez, M.Á., Alfaro, J (2008). *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*. McGraw-Hill, Madrid.
- Oliva De León, R. (2014). *Regulación de las empresas de alojamiento turístico en España*. Blog Lenguaje Jurídico. 17/10/2014. Recuperado de: <https://www.algoritmolegal.com/e-business-empresa-digital/empresas-alojamiento-turistico-2-0-parte-1/>
- Oppermann, M. (2000). Triangulación- A Methodological discusión. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2. N. 2. Pp. 141-146.
- Pájaro, D. (2002). *La Formulación de la hipótesis*. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de las Ciencias Sociales, (15).
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition. California, USA, Sage Publications.
- Paul, J. (1996). Between Method Triangulation. *The International Journal Organizational Analysis*. Vol. 4. N. 2. April. Pp. 135-153.
- Pineda, B., D Alvarado, E.L.& De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*. Segunda Edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Planagumá, L.P. & Julve, J.G. (2012). *Gestión de precios en un Sistema de Revenue Management hotelero en línea*. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 511-520.
- Porrás, C. (2018). *El Banco de España estima que el turismo puede crecer menos que el PIB*. Hosteltur. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/108976\\_el-banco-de-espana-avisa-que-el-avance-del-turismo-puede-ser-inferior-al-de.html](https://www.hosteltur.com/108976_el-banco-de-espana-avisa-que-el-avance-del-turismo-puede-ser-inferior-al-de.html)
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Pres. New York.
- Pozo, M.T., Gutiérrez, J. y Rodríguez, C.(2007). *El uso del método Delphi en la definición de los criterios para una formación de calidad en animación sociocultural y tiempo libre*. Revista de investigación educativa, 25 (2), pp. 351-366
- Quevedo Ricardi, F. (2011). *Estadística aplicada a la investigación en salud. La prueba de Ji-cuadrado. The Chi-square*. Recuperado de: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/MBE04/5266>
- Ramón y Cajal, S. (1944). *Los tónicos de la voluntad. Reglas y consejos sobre investigación científica*. Madrid. Ed. Espasa-Calpe, 3ª ed.

- Reina Escandell, A. (2018). *Marketing y Revenue se dan la mano (estratégica y tácticamente) con el fin de optimizar la rentabilidad de un sector hotelero amenazado por el entorno "V.U.C.A."*. Trabajo de fin de Máster en Gestión Turística. Universitat de les Illes Balears.
- Rivera Sanclemente, M.R. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: Implicaciones Jurídicas*.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. Cuicuilco, 18(52), 39-49.
- Rodríguez Ruiz, Ó. (2005). *La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales*. *Revista Madrid*, 31(2), recuperado de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Rufino Rus, J.I. (1995). *Gestión de la calidad en las empresas de servicios*. Ed. Caja San Fernando, Sevilla.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa: Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto. CIDEG (Centro de Investigación y Desarrollo en Educación y Gerencia).
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Sabino, C. (1996). *Los caminos de la ciencia: una introducción a método científico*. Caracas.
- Sainaghi, R., Mauri, A., & d'Angella, F. (2019). Decomposing seasonality in an urban destination: the case of Milan. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1919-1924.
- Sánchez De Ocaña, P. (1997). *Marketing Directo en España: situación y perspectivas*. (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid).
- Selltiz, C., Jahoda, M. & Deutsch, M.(1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid. Ediciones Rialp, S.A.
- Schiffman, G.L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Octava Edición. Ed. Prentice Hall. México. P. 14 y ss.
- Showmaker, Stowe. (2003). The Future of Pricing in Services. *Journal of Revenue & Pricing Management*. 2 (3): 271-79.
- Sierra Bravo, R (2007). *Tesis doctorales y trabajos de Investigación Científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid. 5ª ed. Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.
- Smith, H.W. (1975). Strategies of Social Research. *The International Journal of tourism Research*. Vol.2 n. 2. Pp. 141-146.
- Smith, B.C.; Leinkuhler, J.F., Darrow, R. M. (1992). *Yield Management at American Airlines*. *Interfaces*, Vol.22, N.º 1, Pp. 8-31.
- Soriano, C.L.S. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Editorial Díaz de Santos.
- Sparks, B. and Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
- Stanton, W.J., Etzel, M., Walter, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 13 ed. México D.F.: McGraw Hill.
- Statista. (2018). *Número de empresas del sector del alojamiento turístico en España a 1 de enero de 2018, por comunidad autónoma*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/648239/empresas-del-sector-del-alojamiento-por-comunidad-autonoma-espana/>

- Sun-tzu & Lawson, J. (2006). *El Arte de la Guerra para ejecutivos y directivos*. Barcelona. Ediciones Obelisco, pág. 12.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. Esic Editorial.
- Taliani, E.C.(2016). *Impacto del revenue management en los sistemas de control de gestión*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 24(1), 7.
- Talluri, K.T. and Van Ryzin, G. J. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer Science & Business Media.
- Talluri, Kalyan & Garrett Van Ryzin. (2004). "Revenue Management under a General Discrete Choice Model of Consumer Behavior". *Management Science*, 50 (1): 15-33.
- Tamayo, B. (1997). *Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías*. España: Fundación COTEC
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Tarí, J., López, M., Y Molina, J (2007). *El modelo de autoevaluación según el modelo EFQM en una Pyme*. Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa, Vol. 13, N°2, pp. 203-216.
- Taylor, S.J., Y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.
- Tejedor, Fco. J. & Etxeberria Murgiondo, J. (2006). *Análisis inferencial de datos en educación*. Madrid. Editorial La Muralla S.A.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F.G. (2006). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Rev. Electrónica Ingeniería Boletín, 3, 12-20.
- Tovar Jiménez, J. (2019). *La enseñanza de los derivados financieros en los estudios de grado. Propuesta de diseño curricular basada en la opinión de los expertos*. Madrid. Udimia.
- Vargas Jiménez, I. (2012). *La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers*. Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior, 3 (1), pp. 119-139.
- Vallés, M. (1997). *Técnicas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid. Síntesis.
- Varguillas Carmona, C. y Ribot De Flores, S. (2007). *Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad*. Laurus, 13 (23), pp.249-262.
- Vera, C. (2011). *Marketing digital: como herramienta de negocios para PYMES*. Disponible en : [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116571/ec-cortes\\_v.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116571/ec-cortes_v.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). *Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review*. Tourism Economics, 24(6), 720-752.
- Wartofsky, M.W.(1976). *Introducción a la filosofía de la ciencia* (No. Q 175. W3718 1976).
- Webb, E. J., Campbell, D. T. Schwartz, R. D. & Sechrest, I. (1966). *Unobstrusive Measures: Nonreactive research in the Socia Sciences*. Chicago: Rand McNaly.
- Wirtz, J., & Kimes, S. E. (2007). The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing, *Journal of Service Research*, 9(3), 229-240.

- Wirtz, J., Kimes, S.E., Theng Ho, J. P., & Patterson, P. (2003). Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts, *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2(3), 216-26.
- Wu, C. C., Liu, Y. F., Chen, Y. J., & Wang, C. J. (2012). Consumer responses to price discrimination: Discriminating bases, inequality status, and information disclosure timing influences. *Journal of Business Research*, 65(1), 106-116.
- Xia, L., Monroe, K. B., & Lyn Cox, J. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions, *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.
- Zhang, M. & Bell, P. (2012). Price fencing in the practice of revenue management: an overview and taxonomy. *Journal of Revenue and Pricieng Management*. 11 (2): 146-159.
- Zeni, R.H. (2001). *Improve Forecast Accuracy in Airline Revenue Management by Unconstraining DemandEstimates from Censored Data*. Rutgers University, Newark.

### **INFORMES, ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS**

- Caixa Banc Research. (2019). Informe de Caixa Bank Research, del 8 de abril de 2019, bajo el título “*Los indicadores de actividad evolucionaron favorablemente en marzo*”.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España. Datos recuperados del siguiente enlace:  
<http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2018.pdf>

### **NORMATIVAS**

- Constitución Española de 1979: artículos 138.2, 139.1, 139.2, 148, 149 y 157.
- Decreto 231/1965 de 14 de enero, artículo 1º.2.
- Diario Oficial de la UE de 20.05.2003, Recomendación 2003/361/CE de la Comisión de las Comunidades Europeas “sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas”.
- Ley 48/1963, de 8 de julio, artículos 4º y 5º.
- Ley de Marcas Española (2001), artículo 4 BOE núm. 294 de 08/12/2001 modificado por el artículo 1.2 del Real Decreto Ley 23/2018 de 21 de diciembre (BOE A-2018-17769).
- Ley 6/2003, de 27 de febrero, de Ordenación del Turismo en Aragón, artículos 33 a 45.
- Ley 4/2012, de 6 de julio, sobre contratos de aprovechamiento por turno de bienes de uso turístico.
- Ley 5/2018, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial. BOE-a-2015-4607.
- Orden de 20 de noviembre de 1964, artículo 6º-1.
- Orden Ministerial de 19 de julio de 1968, artículos 15, 21.1, 21.2 y 44.
- Orden Ministerial de 28 de octubre de 1968, artículo 1, capítulo I.
- Orden de 28 de febrero de 1974, artículo 2º-1.
- Orden de 16 de septiembre de 1974, artículo 1º.

- Recomendación 2003/361/CE, de la Comisión de las Comunidades Europeas, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.
- Real Decreto 2877/1982, de 15 de octubre, artículo 1.1.
- Real Decreto 2545/1982, de 27 de agosto.
- Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, artículo 1º, 3º.4
- Real Decreto 1468/1988, de 2 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de etiquetado, presentación y publicidad de los productos industriales destinados a su venta directa a los consumidores y usuarios. BOE de 08/12/1988.
- Real Decreto 298/1993, de 2 de diciembre, de la Junta de Castilla y León, artículos 7 y 13.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, en sus artículos del 150 al 165, sobre viajes combinados.
- Reglamento (CE) Nº 70/2001 de la Comisión de 12 de enero de 2001 relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado de la CE a las ayudas estatales a las pequeñas y medianas empresas.





# **Universitat de les Illes Balears**

**ÍNDICE ANEXOS**

---



---

**Índice de anexos**

ANEXO A: GUIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	223
ANEXO B: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD EFECTUADA AL ENTREVISTADO 1.....	225
ANEXO C: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 2 .....	229
ANEXO D: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 3 .....	233
ANEXO E: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 4 .....	235
ANEXO F: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 5 .....	237
ANEXO G: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA ABIERTA AL ENTREVISTADO 6.....	239
ANEXO H: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA ABIERTA EFECTUADA AL EXPERTO -ENTREVISTADO 7.....	243
ANEXO I: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS INFERENCIAL .....	247
ANEXO J: CUESTIONARIO DELPHI PRIMERA RONDA.....	251
ANEXO K: CUESTIONARIO DELPHI SEGUNDA RONDA .....	255
ANEXO L: RESULTADO DE LA SEGUNDA O ÚLTIMA RONDA DEL DELPHI .....	261
ANEXO M: CUADRO COMPARATIVO COMPLETO ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING.....	269
ANEXO N: TABLA RESUMEN DE VARIABLES INDEPENDIENTES .....	275





# **Universitat de les Illes Balears**

**ANEXOS**

---



---

## ANEXO A: GUION DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD



**Universitat de les  
Illes Balears**

### **BLOQUE 1- INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN Y ESPLICACIONES PREVIAS**

Saludos cordiales,

Mi nombre es Alicia Reina Escandell, soy licenciada en Derecho (Universidad de Valencia) y Máster en Gestión Turística por la UIB. Mi trayectoria profesional está unida al sector hotelero desde hace más de dos décadas. En la actualidad me encuentro realizando la parte aplicada de mi tesis doctoral que versa sobre “El impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España”. El propósito de la presente entrevista es averiguar si las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing, tienen algún impacto en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico. Para ello, la presente entrevista se ha estructurado en tres bloques: Primer bloque, introducción; segundo bloque, cuestiones generales y conceptuales de la fase exploratoria de la investigación; y tercer bloque, metodología de prueba de la hipótesis y su desarrollo. Toda la información obtenida gracias a su colaboración se analizará con atención, cuidado y confidencialidad. Por todo ello, requerimos de su colaboración, para que, tal como hemos acordado previamente, responda a las cuestiones que se le plantean, con el objetivo de aportar su percepción personal acerca de la cuestión investigada. Le agradezco su valiosa colaboración y el tiempo invertido a contribuir en esta investigación.

### **BLOQUE 2- PREGUNTAS GENERALES. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.**

- 2.1. ¿Cómo definiría el Revenue Management?
- 2.2. ¿Qué entiende por Marketing?
- 2.3. ¿Existe algún nexo de unión entre ambas disciplinas (Revenue Management y Marketing)?
- 2.4. ¿Qué factores considera que describen o definen el éxito de una empresa de alojamiento turístico?
- 2.5. ¿Cómo se consigue que una empresa de alojamiento turístico, actualmente, sea competitiva y exitosa?
- 2.6. ¿Las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, pueden impactar o no en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico?

---

**BLOQUE 3- METODOLOGÍA DE PRUEBA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

3.1. ¿Qué método propondría usted para probar la hipótesis de investigación planteada?

3.2. En caso de considerar que la prueba de dicha hipótesis se puede llevar a cabo mediante una metodología cuantitativa, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario de dicha encuesta?

3.3. ¿Qué perfil considera el adecuado para contestar a la encuesta de investigación cuantitativa?

3.4. En caso de considerar que la prueba de la hipótesis de investigación planteada se puede llevar a cabo mediante una metodología cualitativa a través del método Delphi, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario Delphi?

3.5. ¿Qué perfil de expertos considera el adecuado para contestar al cuestionario Delphi?

3.6. Describa los factores y variables que podrían ser útiles para medir la existencia o no de un impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico.

Muchas gracias por su colaboración.

---

## **ANEXO B: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD EFECTUADA AL ENTREVISTADO 1**

### **BLOQUE 2- PREGUNTAS GENERALES. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.**

#### **2.1. ¿Cómo definiría el Revenue Management?**

El Revenue Management es una técnica cuya función básica es la maximización del importe obtenido por la venta de un producto finito, es decir, con cantidad o capacidad limitada, perecedero, con costes fijos elevados y con una elevada incertidumbre en la demanda. Como punto de partida de esa maximización se juega con el conocimiento del mercado y una segmentación adecuada de los potenciales clientes.

#### **2.2. ¿Qué entiende por Marketing?**

El Marketing es una disciplina que se encarga del estudio del mercado y de las necesidades del usuario. Pretende dotar de información a la empresa para satisfacer esas necesidades y hacerlo de la manera que sea más ventajosa, económicamente hablando para la misma. Menos formalmente podemos decir que pretende atraer, captar y fidelizar a los clientes en base al cumplimiento de sus expectativas.

#### **2.3. ¿Existe algún nexo de unión entre ambas disciplinas (Revenue Management y Marketing)?**

Es evidente que sí dado que su función es la misma, obtener beneficios, y dado que usan herramientas comunes como pueden ser la segmentación del mercado y el estudio de las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.

#### **2.4. ¿Qué factores considera que describen o definen el éxito de una empresa de alojamiento turístico?**

En principio el factor básico es la rentabilidad, entendiendo por ésta, la rentabilidad a largo plazo. La simple rentabilidad a corto plazo puede esconder debilidades estructurales de la empresa que pueden hacerla “morir de éxito”. Una adecuada combinación de rentabilidad, calidad de servicio y reconocimiento de este por parte del cliente en base al cumplimiento de sus expectativas sería el factor esencial. El éxito de esa combinación no es tan evidente en épocas de bonanza, pero puede representar la diferencia entre éxito y fracaso en épocas de crisis.

#### **2.5. ¿Cómo se consigue que una empresa de alojamiento turístico, actualmente, sea competitiva y exitosa?**

El sector turístico tiene una serie de características que lo hacen muy complejo: estacionalidad, caducidad del producto, vulnerabilidad ante cambios en el entorno y altos costes fijos. Esto se agrava al tratarse de un servicio en el que la profesionalidad del personal es fundamental, personal que no es fácil de conseguir en épocas de bonanza económica. Por otra parte, es un sector muy competitivo que obliga al profesional del sector a estar innovando y estar al día en todos aquellos aspectos que le afectan, entre ellos los tecnológicos. Una adecuada combinación de tecnología, diferenciación, calidad de servicio, calidad de producto y orientación al cliente, así como una rápida adaptación a los cambios del mercado son características que debe cumplir cualquier empresa de alojamiento turístico.

#### **2.6. ¿Las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, pueden impactar o no en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico?**

La interrelación entre estos dos aspectos les obliga a cooperar y esa cooperación es fundamental en la consecución de los objetivos de cualquier empresa

de alojamiento turístico. Considero que dichas relaciones de coordinación pueden impactar en la competitividad de dichas empresas. Ya que cuanto más estrecha sea dicha relación, y cuanto más fluya la comunicación entre dichas áreas, mejores decisiones operativas se toman y, por tanto, es razonable que mejore su competitividad.

### **BLOQUE 3- METODOLOGÍA DE PRUEBA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ¿Qué método propondría usted para probar la hipótesis de investigación planteada?**

Empíricamente la forma básica de obtener resultados más o menos fiables sería estudiar las dos situaciones posibles (departamentos separados de Revenue y Marketing, y departamentos coordinados) en una representación suficientemente amplia de empresas y en un periodo de estudio razonable. Lamentablemente este tipo de actuación no es viable. Desde un punto de vista práctico, la única posibilidad de obtención de datos es mediante entrevistas a profesionales del sector y encuestas.

#### **3.2. En caso de considerar que la prueba de dicha hipótesis se puede llevar a cabo mediante una metodología cuantitativa, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario de dicha encuesta?**

Es difícil en una charla determinar las cuestiones a preguntar, pero como mínimo deberían ser:

- ¿Dispone su empresa de departamento o persona encargada del Marketing?
- ¿Dispone su empresa de departamento o persona encargada del Revenue Management?
- ¿Existe colaboración entre ambos departamentos o ambas áreas? ¿A qué nivel?
- En caso afirmativo ¿A qué nivel y de qué forma se coordinan?
- ¿Qué presupuesto manejan ambos departamentos?
- ¿Qué porcentaje de ocupación corresponde a métodos tradicionales y cuales a sistemas dependientes del Revenue?
- ¿Cuál es la rentabilidad media en ambos casos?
- Si existen estudios ¿Cuál es el porcentaje de satisfacción separado por clientes de ambos tipos? En todo caso puede utilizarse en el segundo caso la reputación on-líne.

#### **3.3. ¿Qué perfil considera el adecuado para contestar a la encuesta de investigación cuantitativa?**

Es evidente que, cada uno desde su punto de vista:

- Profesionales del departamento de marketing,
- Profesionales del departamento de Revenue,
- Directivos con responsabilidades en el área de dirección, explotación, calidad y contratación,
- Investigadores en los diferentes campos relacionados,
- Propietarios de alojamientos turísticos.

#### **3.4. En caso de considerar que la prueba de la hipótesis de investigación planteada se puede llevar a cabo mediante una metodología cualitativa a través del método Delphi, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario Delphi?**

Todas aquellas relativas a la obtención de resultados que sean de aplicación a la hipótesis. En particular todos aquellos que tengan que ver con calidad, reputación online, fidelización, crecimiento en ventas, etc. Se me ocurre, que podría ser interesante, en el método cuantitativo poder obtener una nota que determine el éxito de una empresa teniendo en cuenta factores como: la reputación online, la rentabilidad

---

(EBITDA...), la ocupación, ... Por otro lado, podría ser también útil, en el método cuantitativo, establecer una nota que puntúe cuán coordinadas, respecto a las áreas de Revenue Management y de Marketing, se encuentran las empresas, dándoles una puntuación teniendo en cuenta factores como: Existencia o no del desempeño de labores de Revenue Management y de Marketing, posible relación operativa entre las mismas, forma de organizar dichas áreas, frecuencia con la que comparten la información...

### **3.5. ¿Qué perfil de expertos considera el adecuado para contestar al cuestionario Delphi?**

Básicamente expertos en la materia, bien sean profesionales del sector o investigadores (académicos) en cualquiera de los aspectos estudiados o en general en turismo.

### **3.6. Describa los factores y variables que podrían ser útiles para medir la existencia o no de un impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico.**

Básicamente las derivadas de los resultados obtenidos en la encuesta. Aunque a veces será muy difícil discernir la propiedad, calidad u origen del dato. Entre otro, lo que se debería medir es el éxito competitivo de dichas empresas, lo que supone tener en cuenta factores como la rentabilidad financiera, EBITDA, la imagen de calidad proyectada hacia el cliente, medida a través de, por ejemplo, la reputación online, la fidelización del cliente, la ocupación media...

## **BLOQUE 4 PREGUNTAS QUE VAN SURGIENDO**

### **4.1. ¿Cree que la realidad de las empresas de alojamiento turístico de España varía territorialmente, en cuanto al aspecto que estamos investigando?**

La realidad territorial de dichas empresas es similar porque internet y la tecnología aplicada al ámbito de las empresas de alojamiento turístico, ha globalizado la realidad de las mismas, en aspectos como el que se está estudiando. Por lo que las diferencias territoriales en este tipo de empresas se han diluido.

### **4.2. ¿Considera conveniente fomentar en el seno de las empresas de alojamiento turístico, una cultura de cooperación operativa, sobre todo entre departamentos como el de Revenue Management y Marketing?**

En mi opinión, si las empresas quieren prosperar y mejorar su competitividad, es una necesidad evidente que se fomente la cultura de la cooperación interdepartamental, más aún entre Revenue Management y Marketing. Cuando esto sucede, los resultados se multiplican exponencialmente de forma positiva. La información debe fluir bidireccionalmente entre dichas áreas, porque con ello, se tomarán las mejores decisiones para los intereses de la empresa en general.

Muchas gracias por su colaboración.



---

## ANEXO C: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 2

### BLOQUE 2- PREGUNTAS GENERALES. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

#### 2.1. ¿Cómo definiría el Revenue Management?

El Revenue Management es una técnica consistente en ofrecer el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado, para la fecha correcta, en el canal correcto. Se trata también, de un proceso de gestión de precios que aúna la fijación de precio junto con la previsión de la demanda y el stock disponible del producto o servicio. Busca maximizar el beneficio captando al cliente adecuado, en el momento justo, a través del canal de venta más adecuado...

#### 2.2. ¿Qué entiende por Marketing?

El Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial.

#### 2.3. ¿Existe algún nexo de unión entre ambas disciplinas (Revenue Management y Marketing)?

Desde el punto de vista de la rentabilidad, es indispensable que el equipo de Marketing y el de Revenue Management trabajen de la mano para poder ofrecer “*el precio correcto al cliente correcto en el momento correcto*”. En este sentido el Marketing crea la demanda que el Revenue Management gestiona. Su origen espacial es el mismo, sus elementos y objetivos son similares.

#### 2.4. ¿Qué factores considera que describen o definen el éxito de una empresa de alojamiento turístico?

El factor esencial que describe el éxito de una empresa de alojamiento turístico es la rentabilidad obtenida. Junto a este factor esencial existen otros factores secundarios como la satisfacción del cliente, que actualmente puede medirse, por ejemplo, con la reputación online, o los niveles de ocupación, o el grado de fidelización del cliente....

#### 2.5. ¿Cómo se consigue que una empresa de alojamiento turístico, actualmente, sea competitiva y exitosa?

Este sector es altamente competitivo, por esa razón los establecimientos turísticos que no saben adaptarse y mejorar sus procesos de negocio, acaban fracasando, siendo superados por su competencia.

En un mercado tan competitivo y digitalizado, los productos estandarizados y la producción en masa han dado paso a la fabricación de productos a medida. Es por ello por lo que la búsqueda del éxito en las empresas de alojamiento se basa esencialmente en dos conceptos: diferenciación y personalización. Ello requiere que los diferentes departamentos de las empresas estén cada vez más coordinados, formados y profesionalizados.

#### 2.6. ¿Las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT, pueden impactar o no en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico?

Es vital para las empresas de alojamiento la adopción de procesos que mejoren y aumenten sus análisis para maximizar los ingresos. El diálogo entre los departamentos de RM y de MKT puede aumentar el valor de cada uno y aprovechar de forma más proactiva sus oportunidades. Esa coordinación tendrá, con toda seguridad, un impacto significativo en los resultados financieros del hotel.

### **BLOQUE 3- METODOLOGÍA DE PRUEBA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ¿Qué método propondría usted para probar la hipótesis de investigación planteada?**

El método ideal sería aquel que evaluase en primer lugar los resultados empresariales en empresas de alojamiento turístico en donde ambos departamentos funcionasen de forma separada. Y evaluar nuevamente los resultados de esas empresas una vez se hubiera implantado la coordinación de los departamentos de RM y de MKT. Sin embargo, este método “ideal” es casi imposible que se pueda aplicar en el mundo real. Habrá que buscar métodos indirectos que nos puedan conducir a unas conclusiones similares a las que se obtendrían con el método directo antes descrito.

La otra posibilidad sería aplicar la triangulación de métodos cuantitativos de análisis inferencial de datos obtenidos a través de encuestas, y métodos cualitativos, como el Delphi o las entrevistas en profundidad a expertos del sector.

#### **3.2. En caso de considerar que la prueba de dicha hipótesis se puede llevar a cabo mediante una metodología cuantitativa, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario de dicha encuesta?**

Las cuestiones que incluiría serían por ejemplo las siguientes:

- ¿Tiene su empresa implementadas las labores de Revenue Management, y las de Marketing?
- ¿Considera que ambas áreas guardan una relación? Si existe relación, ¿en qué se basa?
- ¿Modo de organizar las áreas o funciones de Revenue Management y de Marketing en la empresa?
- ¿Comparten la información ambas áreas? ¿Cómo, con qué asiduidad y a través de qué herramientas...?
- ¿Cuál es la inversión en medios humanos y tecnológicos en ambas áreas?
- Indique índice medio de reputación online.
- Indique porcentaje de ocupación.
- Indique porcentaje de fidelización.
- Indique Porcentaje de rentabilidad.

#### **3.3. ¿Qué perfil considera el adecuado para contestar a la encuesta de investigación cuantitativa?**

Hay tres perfiles que encajan perfectamente en este proceso investigador:

- Ejecutivos, directores comerciales y operadores de Marketing en el sector de alojamientos turísticos
- Ejecutivos, directores y operadores de Revenue Management. Revenue Managers.
- Titulares o dueños del negocio en el sector de alojamiento turístico.

Las respuestas de dichos grupos probablemente se complementen, de forma que vistas de una forma global ofrecerán respuestas más amplias que si solamente se optase por uno de los tres perfiles.

#### **3.4. En caso de considerar que la prueba de la hipótesis de investigación planteada se puede llevar a cabo mediante una metodología cualitativa a través del método Delphi, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario Delphi?**

- Existencia o no de relación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing, y en qué consiste la misma.

- Componentes que pueden determinar o medir la posible relación de coordinación entre las áreas de Revenue y de Marketing, y en qué proporción se podrían combinar para poder determinar si una empresa está o no más o menos coordinada en cuanto a estas áreas.
- Componentes que pueden determinar o medir el éxito empresarial de una empresa hotelera y en qué proporción deben combinarse para poder determinar si la empresa es o no exitosa.
- ¿Las relaciones de coordinación tienen o no un impacto en la competitividad de las empresas hoteleras? ¿en qué consiste dicho impacto...?

### **3.5. ¿Qué perfil de expertos considera el adecuado para contestar al cuestionario Delphi?**

En este caso, utilizaría dos perfiles que pueden resultar complementarios en cuanto a su visión del problema. Por un lado, los académicos y teóricos del sector turístico y por el otro, los profesionales del sector de alojamiento turístico.

### **3.6. Describa los factores y variables que podrían ser útiles para medir la existencia o no de un impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de RM y de MKT en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico.**

Los factores que pueden medir este aspecto pueden ser:

- La existencia o no de la gestión de dichas funciones, las de Revenue Management y las de Marketing, en la empresa.
- Grado y asiduidad con la que ambas áreas comparten la información.
- Forma en que se organizan en la empresa dichas áreas.
- Herramientas que utilizan para la coordinación de ambas áreas.
- Número de empleados en cada área o función de RM y de MKT esfuerzo en medios humanos que se dedica a dichas labores...

## **BLOQUE 4 PREGUNTAS QUE VAN SURGIENDO**

### **4.1. ¿Cree que la realidad de las empresas de alojamiento turístico de España varía territorialmente, en cuanto al aspecto que estamos investigando?**

La realidad territorial de dichas empresas no es tan diferente. Internet y la tecnología aplicada al ámbito de las empresas de alojamiento turístico, ha globalizado la realidad de las mismas, en aspectos como el que se está estudiando. Por lo que las diferencias territoriales en este tipo de empresas se han desdibujado.

### **4.2. Por su experiencia multidisciplinar y, en particular, como asesor fiscal y contable, ¿nos podría indicar, la razón por la que en España el número de Grandes Empresas no es muy elevado?**

Mi opinión es que, en general, es una práctica muy habitual, para evitar ser clasificado como Gran Empresa, con implicaciones fiscales y contables más rígidas, que las mismas, se dividan en un conglomerado de diversas empresas (medianas, pequeñas o microempresas) que forman parte del mismo grupo empresarial.

### **4.3. ¿Por su experiencia, y su contacto continuo con el sector turístico, en concreto, con el de alojamientos turísticos, considera que es conveniente que se favorezcan las relaciones de intercomunicación interdepartamental en la empresa?**

Creo que, siendo objetivos, con los tiempos que corren, las empresas, y más aún, las empresas de alojamiento turístico han de favorecer la intercomunicación interdepartamental. Por tanto, si, se fomenta una operativa fluida en la que la comunicación interdepartamental, por ejemplo, entre Revenue Management y

Marketing, la empresa podrá obtener mejores resultados, y por tanto una mejora en su competitividad.

---

## **ANEXO D: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 3**

### **BLOQUE 4 PREGUNTAS QUE VAN SURGIENDO**

#### **4.1. Teniendo en cuenta que usted también elaboró una tesis doctoral dónde recababa datos del sector de alojamientos turísticos, ¿me podría indicar con qué dificultades se encontró a la hora de recabar datos?**

La mayor dificultad que se me planteó fue a la hora de conseguir que los establecimientos, y en concreto las grandes empresas, participaran en la investigación contestando a las preguntas de mi investigación. Considero, por mi experiencia, que existe una dificultad operativa de acceso a las grandes empresas, demasiados filtros para acceder al responsable que tiene autorización para compartir los datos. Además, he podido constatar, en las investigaciones que he llevado a cabo, que el mayor escollo ha sido la opacidad que existe, sobre todo en las grandes empresas y cadenas hoteleras, a la hora de compartir sus datos con transparencia. Ello, quizá pueda deberse a razones estratégicas para protegerse de los competidores.

#### **4.2. Por su experiencia y contacto con las empresas turísticas, y en concreto con grandes empresas y cadenas hoteleras, ¿cuál es la razón por la que en España existen tan pocas grandes empresas en el sector de alojamientos turísticos?**

En mi opinión, considero que esto se debe a razones de ingeniería empresarial. Es una práctica muy usual, para evitar ser clasificado como Gran Empresa, con implicaciones fiscales y contables más rígidas, que las mismas, se dividan en un conglomerado de diversas empresas (medianas, pequeñas o microempresas) que formen parte del mismo grupo empresarial.

#### **4.3. ¿Cree que la realidad de las empresas de alojamiento turístico de España varía territorialmente, en cuanto al aspecto que estamos investigando?**

Estamos ante un fenómeno globalizador al que no se escapan los hoteles y demás empresas de alojamiento turístico dentro de España en su conjunto. Ello puede deberse a que los nuevos avances tecnológicos, internet... en el ámbito turístico, y en concreto, en el de alojamientos, ha globalizado el sector turístico, y más en concreto en aspectos como la utilización de herramientas de revenue management y de marketing, que, por lo que se observa, se ha extendido de forma muy generalizada en el sector. Por ello, contestando a la pregunta, la realidad de las empresas de alojamiento turístico de España no varía territorialmente, al menos en cuanto al aspecto que estamos tratando.

#### **4.4. ¿Por su experiencia, y su contacto continuo con el sector turístico, en concreto, con el de alojamientos turísticos, considera que es conveniente que se favorezcan las relaciones de intercomunicación interdepartamental en la empresa?**

Aunque suene, de alguna forma, algo evidente, lo cierto es que cada vez las empresas son más conscientes de que el trabajo interdepartamental coordinado favorece su competitividad.



---

## **ANEXO E: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 4**

### **BLOQUE 4 PREGUNTAS QUE VAN SURGIENDO**

**4.1. ¿Por su experiencia (en algún hotel o cadena hotelera con el que esté o haya estado en contacto), o por su condición de profesional del turismo, considera que actualmente, en la práctica operativa hotelera habitual, los departamentos de Marketing y de Revenue Management están separados, trabajando de forma independiente sin compartir, a tiempo real, la información? Y en su caso, ¿Cuál es la causa y la consecuencia de ello?**

En mi opinión, estas áreas de gestión cada vez se comunican más, pero es cierto que sigue ocurriendo y sigue dándose una cierta descoordinación. En cuanto a las causas hay muchas, de entre las que podríamos poner como ejemplo las siguientes:

- El Marketing es previo al Revenue Management. Cuando éste segundo apareció, no se sabía muy bien dónde ubicarlo y se solía hacer en diferentes áreas (financiero, comercial, marketing...). Ahora hemos entendido que el Revenue Management es un área con entidad propia que debe comunicarse con todos los departamentos.
- Hay empresas que externalizan uno o ambos departamentos y eso crea un gap de información.
- Cada área utiliza unas herramientas. A pocos se les ocurre intercambiar, o más bien conectar, información.

**4.2. ¿Cómo definiría académicamente el entorno actual en que se halla inmerso el sector turístico?**

El entorno es complejo y volátil, ello es cada día más palpable. Sin embargo, considero que cada vez estamos avanzando más y tenemos formación muy buena que nos puede apoyar para hacer frente a la adversidad de este entorno. Formación, mejor incluso de lo que pensamos. Presido el CSHG Alumni (club de antiguos alumnos del CSHG) y recientemente estamos creando un observatorio de la formación turística. La formación, la innovación y el análisis de datos, son herramientas muy importantes para adaptarse al entorno y ayudar a las empresas hoteleras a tener éxito. Esta es la conclusión, a groso modo, a la que estamos llegando. Aunque todo se puede mejorar, claro está.



---

## **ANEXO F: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DEL ENTREVISTADO 5**

### **BLOQUE 2- PREGUNTAS GENERALES. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.**

#### **2.1. ¿Cómo definiría el Revenue Management?**

El Revenue Management es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. Es decir, usar herramientas de análisis, cruzar datos y tomar decisiones para optimizar las ventas y obtener el máximo beneficio.

#### **2.2. ¿Qué entiende por Marketing?**

El Marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

#### **2.3. ¿Existe algún nexo de unión entre ambas disciplinas (Revenue Management y Marketing)?**

Evidentemente, el Revenue Management es un apartado fundamental del Marketing que permite fijar la política de precios en función del valor percibido por el cliente y que, además, se interrelaciona claramente con los demás instrumentos del Marketing: el producto, su distribución y su comunicación.

#### **2.4. ¿Qué factores considera que describen o definen el éxito de una empresa de alojamiento turístico?**

Creo que todos coincidiríamos en considerar que el éxito principalmente se mide por la rentabilidad obtenida. Sin embargo, hay otros factores que pueden ayudar a medir el éxito empresarial en el sector como la satisfacción del cliente (que podemos observar a través de herramientas de reputación online, como Tripadvisor), la ocupación, la ocupación, o el grado de fidelización del cliente....

### **BLOQUE 3- METODOLOGÍA DE PRUEBA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ¿Qué método propondría usted para probar la hipótesis de investigación planteada?**

Probablemente emplearía el estudio del caso, acompañado de encuestas cuantitativas, y por qué no, también utilizaría el método Delphi con cuestionario a expertos del sector.

#### **3.2. En caso de considerar que la prueba de dicha hipótesis se puede llevar a cabo mediante una metodología cuantitativa, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario de dicha encuesta?**

Se me ocurren las siguientes preguntas:

- ¿Tiene su empresa implementadas las labores de Revenue Management, y las de Marketing?
- ¿La operativa de ambas áreas se coordina?
- ¿Comparten la información ambas áreas? ¿Cada cuánto tiempo o con qué asiduidad y cómo comparten dicha información?
- ¿Cuál es la nota de la reputación de su empresa en Tripadvisor?
- Indique porcentaje de ocupación.
- Indique porcentaje de fidelización.
- Indique porcentaje de rentabilidad.

### **3.3. ¿Qué perfil considera el adecuado para contestar a la encuesta de investigación cuantitativa?**

Creo que lo importante es que gestionen alguna de estas áreas, la de Revenue Management o la de Marketing o sean directores comerciales.

### **3.4. En caso de considerar que la prueba de la hipótesis de investigación planteada se puede llevar a cabo mediante una metodología cualitativa a través del método Delphi, ¿qué cuestiones considera que deben incluirse en el cuestionario Delphi?**

Parecidas a las planteadas mediante la encuesta cuantitativa, pero añadiría:

- Componentes que nos sirven para medir la coordinación entre las áreas de Revenue y de Marketing.
- Componentes que pueden determinar el éxito empresarial de una empresa hotelera y en qué proporción deben combinarse para poder determinar si la empresa es o no exitosa.

### **3.5. ¿Qué perfil de expertos considera el adecuado para contestar al cuestionario Delphi?**

Creo que, en este caso, implicaría tanto a profesionales del sector como a profesores o académicos expertos en estas materias.

## **BLOQUE 4 PREGUNTAS QUE VAN SURGIENDO**

### **4.1. ¿Por su experiencia en el asesoramiento a hoteles y cadenas hoteleras, en cuanto a Marketing y Revenue Management, nos podría indicar cuál es la operativa relacional, más común, entre ambas áreas en la mayoría de dichas empresas?**

Bien, lo cierto es que, existe una tendencia a que el revenue manager quede relegado a un departamento aislado del resto de funciones de marketing, lo cual probablemente redunde en una disminución de la efectividad y eficiencia de las políticas de revenue y de rentabilidad para la empresa.

### **4.2. ¿Considera conveniente o no que ambas áreas trabajen coordinadamente?**

Creo que es imprescindible.

### **4.3. ¿Cómo describiría usted el entorno en que se encuentra inmerso el sector hotelero?**

El entorno es voluble, y desde luego quedaría bien definido por las siglas VUCA (Volatility, Uncertainly, Complexity and Ambiguity). En cualquier caso, a corto plazo, las perspectivas del sector son positivas.

### **4.4. ¿Qué herramientas o estrategias pueden ayudar a las empresas de alojamiento turístico a tener éxito en medio del entorno en que se encuentran?**

Es crucial la rapidez y la capacidad de adaptación. Ya no gana el más fuerte, si no el más rápido.

---

## **ANEXO G: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA ABIERTA AL ENTREVISTADO 6**

### **1- ¿Si con la experiencia que tiene usted en el sector, me puede decir cómo tienen estructuradas las empresas hoteleras, la relación de estas dos disciplinas: Marketing y Revenue Management?**

Las empresas están cada vez más concienciadas de esto. Los grupos de hoteles pequeños pueden tener un revenue manager, una persona que se dedica más a marketing online y un director comercial. En estos casos, como es un grupo reducido, la información fluye mucho, intentan trabajar de la mano ya que saben que los resultados cambian radicalmente. Si al responsable de Marketing se le informa bien de cuándo tiene que hacer las acciones, y si los revenue managers se nutren bien de la información del departamento de marketing online, ambos consiguen mejores resultados.

Es básico saber cuándo nos visitan los clientes, cuándo se suelen realizar las ventas por el histórico... El revenue sabe mejor que nadie cuándo se convierten las ventas y cuándo le tiene que decir a la persona que lleva el marketing que haga inversiones en AdWords, ya que conoce de antemano que el comportamiento del cliente responde a un patrón (sabe cuándo compra...) y por ello informa al responsable de marketing de cuándo hay que hacer las inversiones.

Y a la inversa, el responsable de marketing sabe cuándo se están realizando más visitas de un país u otro, en qué franja horaria, o en qué días de la semana se está teniendo más demanda. Esa información debe transmitirla para que el revenue adapte su estrategia de precios conforme a la franja horaria en que está teniendo más demanda.

Sí que existe relación entre ambas disciplinas, y esta relación permitirá que el responsable de marketing haga adecuadamente un posicionamiento en SEO o SEM o difusión en SMO (social media). También permitirá que el responsable de revenue adecue su estrategia de precios a la información que recibe del responsable de marketing. Porque en marketing no sólo hay que captar clientes y fidelizarlos, sino que hay que vender. Mensajes como: hemos sacado una promoción, la fecha de apertura es esta..., o se está haciendo esta reforma que transmite valor a nuestro producto de esta forma..., son mensajes que el responsable de revenue debe transmitir al responsable de marketing para darles visibilidad.

En cadenas hoteleras medianas y grandes existen ambos departamentos, y hacen reuniones de coordinación para alinear estrategias y obtener el máximo ROI. Los revenue saben que, aunque marquen precios, cómo no se muestran bien en el mundo online que es donde se genera el gran volumen de ingresos, no se conseguirán las ventas deseadas. Y al igual que las agencias de viajes tienen un fuerte departamento de marketing para conseguir los clientes antes que otras agencias, los hoteles hacen lo mismo para conseguirlo con su canal directo.

Es evidente que se necesita una relación muy cercana en cuanto a la información que tiene un departamento u otro. En grupos pequeños suelen tener estos dos perfiles, en hoteles independientes quizá no les sea rentable tener un responsable de marketing y otro de revenue a tiempo completo, pero se apoyan en empresas externas más especializadas en ello, y hay una comunicación fluida y constante estén o no internalizados, para así tener mejor resultado.

### **2- ¿Qué herramientas tecnológicas están implementando los hoteles para intentar coordinar estas acciones de marketing y de revenue?**

Lo que estoy viendo más, es que se hace un plan de acción de todo este tipo de estrategias, así como planes de comunicación que tiene que llevar a cabo el responsable de marketing (trabajando en blogs, redes sociales...), cualquier panel de trabajo en que se coordinan estas áreas, reuniones continuas. Hay CRMs donde puedes coordinar estas tareas, tipo Sugar, Salesforce, Sap, V-tiger. Pero, para mí no es tan importante saber qué herramienta tienen en común para coordinarse sino el cómo se organizan entre ellas a nivel de reuniones y de seguimiento sobre lo que se ha hecho.

**3- ¿qué porcentaje de empresas estás viendo que están implantando esta filosofía de coordinación, intercambio de información... entre estas dos disciplinas? ¿Suelen coincidir que las empresas que llevan a cabo esta filosofía tienen un índice más alto de éxito que las que no lo hacen?**

Sí que tienen mayor índice de éxito cuando están en comunicación y por eso están uniendo diferentes departamentos sabiendo que esto funciona. El porcentaje aún es bajo, pero dependiendo de si es un hotel urbano o vacacional, puede variar mucho. Yo trabajo sobre todo con hoteles vacacionales, y en cadenas pequeñas de 4 o 5 hoteles sí que suelen cooperar de forma estrecha. Casi el 70 % de este tipo de hoteles trabajan coordinados. En grupos más pequeños de hoteles y en los hoteles independientes, depende mucho de la propiedad o el gestor. Pero creo que hay herramientas en este sentido adaptables para cualquier modelo de negocio, aunque sea un hotel independiente. Para mí es más filosofía y cultura ganadora el aplicar el conocimiento conjunto de ambas áreas. El marketing te da visibilidad y por muy buen precio que tengas, si no es visible, no te compran. Son dos perfiles distintos, el revenue debe tener más conocimiento de contratación, distribución y estrategia de precios y saber de marketing online para entender lo que hace el departamento de marketing digital y saber sacar provecho, y el responsable de marketing debe conocer el producto, pero tiene una parte más creativa y también más analítica de todo esto.

**4- ¿Me podrías decir cuál sería la relación entre el revenue management y el marketing?**

Es un tema de gestión de demanda, básicamente. El marketing puede detectar la demanda porque es el que está viendo cuándo se están consultando fechas, que cantidad, cómo y quién, y el revenue es el que gestiona la demanda vía estrategia de precios. El revenue también detecta cambios de demanda a través de comparativas estadísticas de ventas o bien peticiones de reserva (vía mail, teléfono, etc.) pero realmente es marketing el que más fácilmente puede medir (en Google Analytics, por ejemplo) dicha demanda. A partir de ahí, la misión de marketing además del posicionamiento es crear valor en el producto y hacerlo atractivo, para despertar el interés en los clientes, llevarlos al proceso de compra y convencerlos que el producto vale el precio que el revenue ha marcado.

El conocimiento de cada segmento de mercado (tipos de clientes) es crucial para ambos, y entre los dos detectan que necesidades actuales y futuras deben satisfacer, como es su comportamiento de compra, y que productos, precios, canal de venta, etc. son los que realmente les encajan, de forma que se trabajen estrategias segmentadas que permitan una mayor eficacia.

En resumen, son áreas muy cercanas y el punto de conexión es la gestión y detección de la demanda.

**5- ¿Cómo definiría revenue management?**

Es la gestión dinámica de precios para vender el producto adecuado, en el momento adecuado, al cliente adecuado, al precio correcto, por el canal adecuado, y por la cantidad de noches adecuadas.

**6- ¿Cómo definiría el marketing?**

---

Es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores, donde se analiza la gestión comercial con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de cubrir sus necesidades.

**7- ¿Cuáles son los obstáculos en la coordinación y por qué hay empresas que no lo hacen?**

En muchos casos ambos departamentos no se entienden porque no conocen cómo funciona el otro departamento. Hay revenue managers que se basan mucho en forecasting o distribución, pero a la parte de marketing online no le dan valor porque no tienen un mínimo conocimiento de todo lo que el marketing puede hacer por ellos y por eso no confían en que las campañas de mailing funcionen, no entienden de posicionamiento o campañas de pago, o no llegan a analizar cuál es el embudo de conversiones que hay.

Y desde el punto de vista del Marketing, si no es un marketiniano especializado en el mundo hotelero, es difícil que lo entienda y va perdido en cuanto a qué campañas debe transmitir y qué valores, y cómo sacar jugo a sus acciones de marketing porque le falta el conocimiento del producto, de la estrategia de precios, de los valores añadidos que tenemos que transmitir para dar mucho más valor a nuestro producto que el de la competencia y nuestro canal de ventas respecto del resto de canales intermediados.

**8- ¿Qué recomendaría usted para superar estos obstáculos que impiden la coordinación óptima entre estas dos disciplinas o departamentos?**

Estoy detectando que muchos marketinianos hacen cursos de revenue para entender cómo funciona y a la inversa. Básicamente es formarse un poco para entender al otro departamento, que la comunicación sea más fluida, ya que a veces ni el propio lenguaje ni siglas es compartido, Ejemplo el CPA CPC, que el revenue desconoce, y a la inversa (ADR, REVPAR.)

**9- ¿Tendría sentido entonces una disciplina que se denominase revenue marketing?**

Actualmente ya hay Másteres que transmiten ambas disciplinas, pero una única disciplina conjunta, no la conozco, aunque podría ser pues ya se da como comentaba. Hoy en día son dos vertientes que se separan porque son dos disciplinas con unos campos muy amplios en cada una de ellas.

**10- ¿Es difícil ser especialista en marketing y a la vez entender de revenue y viceversa?**

Mantenerse actualizado y a la última en ambas cosas es difícil, porque avanza todo muy rápido. Pero no es difícil ser bueno en una cosa, y tener unas nociones de entendimiento y saber sacarle el jugo al otro departamento, que es lo que hoy por hoy se pide.

El revenue manager debe comprender cómo funciona el marketing para entender los plazos y herramientas, y saber qué es lo que ellos pueden hacer, para sacarle el máximo provecho al otro departamento.

**11- ¿Si miramos hacia el futuro, piensas que el revenue tiene futuro a pesar de la automatización?**

Sí, clarísimo, porque las máquinas no van solas, siempre hay detrás un ser humano. El big data, el blockchain nos van a facilitar las cosas, cada vez hay más información, pero la tendencia, en cuanto a la información, es a la simplificación, ya que “menos es más”, y eso es lo que nos facilitan las máquinas al analizar una barbaridad de aspectos, y datos como los que se están analizando.

Aunque hay ciertas cuestiones que las máquinas no pueden recoger porque es información confidencial, o es el pulso que detectamos y experiencia que tenemos los

---

seres humanos, por ello siempre se va a necesitar a un revenue. Detrás de una máquina hay un ser humano que es el que la programa, la coordina y el que marca las estrategias. Evidentemente que, cuantas más herramientas, más cosas se van a tener que controlar y mejor lo haremos y más seguros estaremos de las decisiones que tomemos. Cada vez se exige más a los revenue managers porque se les dota de más herramientas.

**12- ¿Existe alguna herramienta tecnológica que ayude a coordinar estas dos disciplinas?**

No existe. Para mí sería útil un CRM o cualquier Dashboard que nos podemos inventar o un Business Intelligence hecho a medida donde podamos poner los indicadores de un departamento y de otro correlacionados.

Muchas gracias por su inestimable colaboración.

---

## **ANEXO H: TRANSCRIPCIÓN DE PARTE DE LA ENTREVISTA ABIERTA EFECTUADA AL EXPERTO -ENTREVISTADO 7**

**2- ¿Cómo empresa que os dedicáis al asesoramiento en Marketing y Revenue Management a hoteles, nos podrías decir de qué destinos turísticos son vuestros clientes?**

Nuestros clientes son, por un lado, de Ibiza y Formentera, donde tenemos nuestro paquete más importante de empresas turísticas. Aunque también tenemos en Mallorca, Menorca y en Barcelona, sobre todo a nivel de costa.

**4- ¿Revenue total del volumen de negocio?**

150 millones de euros. En general sólo alojamiento, pero puede haber algo de paquete.

**5- ¿Habéis analizado cómo organizan las empresas turísticas a las que dais servicio, las acciones de marketing y de Revenue Management?**

No tenemos un análisis exhaustivo de esto, pero conocemos la práctica habitual por nuestro contacto directo con el cliente. Por nuestra experiencia profesional, la mayoría de las empresas turísticas que tenemos como clientes tienen separados los departamentos de Revenue Management y de Marketing, y no muy coordinados. Aunque hay empresas, no abundan, en las que estos dos departamentos sí que están coordinados. Tienen incluso un calendario de acciones, reporting de los beneficios de las campañas comparando con los años anteriores, compartiendo estos datos con Marketing y con Revenue. Pero la gran mayoría de las veces, en general, tienen un departamento de Marketing para publicitar, pero no se coordinan con el departamento de Revenue, trabajan por separado y sin compartir información. Lo que suele suceder es que el departamento de Revenue indica a Dirección que hay unas fechas en las que la venta es baja, y es en ese momento cuando se informa al departamento de Marketing para que juntos ideen una campaña con la que mejorar las ventas en esos picos de baja ocupación. Aunque personalmente pienso, que si fueran más coordinados se facilitarían y agilizarían la venta y la producción.

No hay establecimientos que no se coordinen de ninguna de las formas, siempre hay una mínima coordinación.

**¿En qué porcentaje lo tienen externalizado o no?**

En primer lugar, por ejemplo, hay establecimientos turísticos que no tienen ni departamento de Marketing.

Los que tienen departamento de Marketing, la mayoría o casi todos, lo tienen interno a nivel de realización de campañas y ofertas. Pero a nivel de gestión de campañas de pay per click y gestión de metabuscadores ha habido un cambio en los últimos 3 años, en que se ha pasado de la gestión “in house” a externalizarlo.

**¿Qué porcentaje de establecimientos están muy coordinados, se reúnen para compartir información y estrategias... quincenalmente? 5%**

**¿Qué porcentaje de establecimientos están coordinados, se reúnen para compartir información mensualmente? 80 %**

**¿Qué porcentaje de establecimientos están poco coordinados, se reúnen semestralmente? 15%**

**¿Qué porcentaje de establecimientos están nada coordinados, no se reúnen nunca para compartir información? 0%**

**6- ¿La coordinación entre el departamento de Revenue Management y el de Marketing repercute en la producción?**

Sí repercute en la producción, pero también pueden influir además de la coyuntura, otras circunstancias, como puede ser la distribución (no es lo mismo un

hotel que está totalmente touroperado que los que no lo están). Que estén coordinados es positivo para la producción.

**7- ¿Tenéis algún caso ejemplo en que cambiando la estrategia en este sentido ha generado beneficios?**

Sí tenemos un caso en particular, de una cadena de Ibiza, en el que ha habido un cambio importante en tres ejes: a nivel de revenue, de marketing y de distribución. Ha entrado una persona “in house” a coordinar todo un departamento de marketing, reposicionamiento de imagen cara al exterior, subcontratando servicios de visibilidad en display u otros medios de remarketing... Aquí sí que ha habido un cambio abismal de una cadena muy touroperada a cambiar completamente su estrategia, y ha multiplicado sus beneficios en venta online.

**8- ¿Cuántos trabajadores se suele destinar a estos departamentos?**

Suele variar según el tamaño de la empresa. Hay casos en que no tienen un departamento de marketing, y en algún caso concreto, han subcontratado la gestión del marketing a través de redes sociales, y han pasado a ir a más, ello unido a la remodelación del hotel, se ha conseguido pasar de sólo operar con Booking.com a un 90 % de venta online a través de su propia web, sin tener un departamento de marketing al uso sino externalizando el marketing de redes. Se trata de una persona que se dedica diariamente a venir al hotel para hacer fotos que luego puede comentar. En este caso el propietario es el que lleva el Revenue y nosotros le damos soporte y asesoramiento a nivel de estrategia de precios. Además, cuando las ventas van mal, se informa a esta persona externa de marketing para que intente revertir la situación dando publicidad a alguna oferta.

**9- ¿Qué porcentaje del presupuesto sería el ideal para destinar a Marketing? 15%**

**10- ¿Las empresas de éxito qué porcentaje dedican a marketing y qué esfuerzos están dedicando a revenue?**

Entre un 8 y un 15 % a inversión externa en marketing, sin tener en cuenta el personal interno dedicado a marketing. Respecto de Revenue, no tengo ni idea. Como mínimo la inversión en herramientas tecnológicas que permiten llevar a cabo el revenue, entre Chanel Manager, Motor, PMS..., la media del gasto estará entre un 3% o un 5% de la facturación, aproximadamente.

**11- ¿Cuál sería el método más sencillo y fácil de aplicar para probar esta hipótesis?**

Pregunta fácil de difícil respuesta.

El método sólo se puede poner en práctica en empresas dónde tengan ambos departamentos, comenzando a dar pasos fijando reuniones semanales o quincenales, fijando unos objetivos de coordinación, compartición de la información y la comunicación entre ellos, para conseguir esto.

Hay cuestiones coyunturales que pueden contaminar el experimento, pero aun así es posible llevar a cabo la prueba y cuantificar el resultado de estas acciones de coordinación.

Soy muy partidario de la interacción de los equipos. Veo empresas muy diseminadas que están desperdiciando esfuerzos al duplicar gestiones que ya se están haciendo por parte del otro.

**12- ¿Cómo definirías tú el entorno turístico actual?**

Es un entorno dinámico, cada año es diferente. Somos los líderes turísticos, los que más nos reinventamos y cambiamos de estrategia de forma continua, adaptándonos. Hemos sabido reaccionar muy rápido a nivel de aprendizaje de nuevos conocimientos, se busca asesoramiento externo.

**¿Cómo navegar con éxito en medio de ese entorno?**

---

Estamos navegando cada vez mejor, nos habíamos acomodado como destino de sol y playa, pero hemos sabido reaccionar a nivel de aprendizaje de nuevos conocimientos asesorándose muy bien. Hay que estar con los ojos abiertos, y tener herramientas que hagan más útil y acertada la toma de decisiones.

**13- ¿Cuál consideras que es la relación entre el revenue y el marketing?**

Te podría contestar en pocas palabras, “el mejor precio del mundo no sirve de nada si no lo ve nadie”

Es decir, todo es importante. Una estrategia de marketing te puede traer muchas visitas, pero si tienes una estrategia de precios mala, habrás tenido muchas visitas, pero sin conversión. Un precio puede ser super bueno, pero si no te ha visto nadie, no sirve. Para mí es un 50 50.

Muchas gracias por su inestimable colaboración.



---

## ANEXO I: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS INFERENCIAL



**Universitat de les  
Illes Balears**

TESIS DOCTORAL DE ALICIA REINA ESCANDELL

TEMA ESCOGIDO: "Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España".

Estimado Colaborador.:

Mi nombre es Alicia Reina Escandell, soy licenciada en Derecho (Universidad de Valencia) y he cursado los estudios de Máster en Gestión Turística en la Universidad de las Islas Baleares. Mi trayectoria profesional está unida al sector hotelero desde hace más de dos décadas. En la actualidad, me encuentro realizando la parte aplicada de mi tesis doctoral que versa sobre el "Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España". El motivo de mi contacto es solicitar su colaboración en la misma. Para ello, agradecería participara en esta breve encuesta, que ayudará al sector de alojamientos turísticos a analizar y mejorar su operativa y optimizar su competitividad. Es importante poder contar con su participación en la misma y sepa, que sus respuestas serán tratadas de forma totalmente confidencial y anónima.

Le agradezco sinceramente su valiosa colaboración y el tiempo invertido en esta investigación.

"Investigar es ver lo que todo el mundo ya ha visto y pensar lo que nadie ha pensado todavía". Albert Szent-Györgyi (1893-1986), fisiólogo húngaro, Premio Nobel de Medicina en 1937.

### **BLOQUE 1- CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA EMPRESA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO ENCUESTADA Y DE LA IMPLEMENTACIÓN O NO DE TAREAS O ÁREAS DE REVENUE MANAGEMENT Y/O MARKETING EN LA MISMA.**

- 1-1- Identifique la denominación social de su empresa de alojamiento turístico.
- 1-2- Indique el número de habitaciones que explota su empresa bajo la misma denominación social.
  - 1) Menos de 50 habitaciones.
  - 2) 50-100 habitaciones.
  - 3) 101-200 habitaciones.
  - 4) 201-400 habitaciones.
  - 5) 401-500 habitaciones.
  - 6) Más de 500 habitaciones.

1-3- ¿Cuál es el número de establecimientos de alojamiento turístico que gestiona su empresa? (Es decir, número de hoteles, apartoteles, hostales o apartamentos que gestiona su empresa bajo la misma denominación social).

1-4- ¿Cuál es la categoría media de los alojamientos que gestiona bajo la misma denominación social?

- 1) 1 Estrella (o 1 llave)
- 2) 2 Estrellas (o 2 llaves)
- 3) 3 Estrellas (o 3 llaves)
- 4) 4 Estrellas (o 4 llaves)
- 5) 5 Estrellas
- 6) 5 Estrellas Gran Lujo

1-6- ¿Tiene su empresa implantada el área de Revenue Management (o tareas de Revenue Management)? (Es decir, gestionan tarifas dinámicas en base a históricos, dentro de la misma empresa o a través de empresas colaboradoras externas).

- 1) No
- 2) Sí

1-7- ¿Tiene su empresa implantada el área de Marketing (o tareas de Marketing)? (Es decir, de forma interna dentro de la misma empresa a través de empresas externas colaboradoras).

- 1) No
- 2) Sí

## **BLOQUE 2: EXISTENCIA O NO DE RELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE REVENUE MANAGEMENT Y DE MARKETING, O DE LA ASIGNACIÓN DE DICHAS TAREAS, DENTRO DE LA EMPRESA.**

2-1- ¿Considera que existe relación entre Revenue Management y Marketing?

- 1) No
- 2) Sí

2-2- Si considera que existe relación entre Revenue Management y Marketing, indique, ¿cuál es dicha relación? (Señale la opción que considere oportuna).

- 1) Similitud de objetivos (Es decir, propósito o finalidad similares)
- 2) Similitud de factores (En este caso, son similares en cuanto a producto, precio, estrategia, promoción, participantes...)
- 3) Segmentación similar (Se basan en una clasificación similar de sus clientes)
- 4) Relación con la demanda (Su relación con la demanda es complementaria, el Marketing la incentiva y el Revenue Management la gestiona)
- 5) Todas las respuestas anteriores son correctas
- 6) Otro (especifique)

## **BLOQUE 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ÁREAS DE REVENUE MANAGEMENT Y DE MARKETING, O DE LA ASIGNACIÓN DE DICHAS TAREAS, DENTRO DE LA EMPRESA.**

3-1- ¿Cómo organiza su empresa las áreas de Revenue Management y de Marketing?

- 1) Separadas y descoordinadas (las áreas están llevadas por personas diferentes, de dentro o fuera de la empresa, que no se coordinan)
- 2) Separadas pero coordinadas (las áreas están llevadas por personas diferentes, de dentro o fuera de la empresa, que se coordinan)
- 3) Como áreas parcialmente unidas (están llevadas por personas diferentes, de dentro o fuera de la empresa, dirigidas por una misma persona o director)

- 4) Como áreas unidas (están llevadas por una misma persona, de dentro o fuera de la empresa, o están llevadas por diferentes personas que trabajan coordinadas dentro de un mismo departamento)

**BLOQUE 4: GRADO DE COORDINACIÓN DE LAS TAREAS DE REVENUE MANGAMENT Y DE MARKETING DE LA EMPRESA Y HERRAMIENTAS DE COORDINACIÓN EMPLEADAS EN DICHAS ÁREAS EN LA EMPRESA.**

4-1- ¿Cuál es el grado en que comparten la información en área de Revenue Management y Marketing?

- 1) Nunca
- 2) Muy bajo (Semestralmente)
- 3) Bajo (Mensualmente)
- 4) Alto (Semanalmente)
- 5) Muy alto (En tiempo real)

4-2- ¿Qué herramientas de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing, emplean en su empresa?

- 1) Ninguna
- 2) Interfaz
- 3) Excel
- 4) Reuniones
- 5) Todas
- 6) Otro (Especifique)

4-3- Indique el número de trabajadores dedicados al área de Revenue Management en su empresa. (Señale lo que proceda, teniendo en cuenta que el trabajador no es necesario que tenga dedicación exclusiva a esta área y puede tratarse tanto de trabajadores internos, dentro de la misma empresa, como de externos).

- 1) 0-1
- 2) 2-4
- 3) 5-10
- 4) 11—16
- 5) 17-22
- 6) 23-28
- 7) Más de 28

4-4- Indique el número de trabajadores dedicados al área de Marketing en su empresa. (Señale lo que proceda, teniendo en cuenta que el trabajador no es necesario que tenga dedicación exclusiva a esta área y puede tratarse tanto de trabajadores internos, dentro de la misma empresa, como de externos).

- 1) 0-1
- 2) 2-4
- 3) 5-10
- 4) 11—16
- 5) 17-22
- 6) 23-28
- 7) Más de 28

**BLOQUE 5: GRADO DE ÉXITO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURISTICO EN ESPAÑA.**

---

5-1- ¿Nos podría indicar el porcentaje medio de ocupación de la última temporada en su empresa?

- 1) Menos de 75%
- 2) De 75% a 80%
- 3) De 81% a 85%
- 4) De 86% a 90%
- 5) De 91% a 100%

5-2- ¿Puede indicarnos el índice medio de reputación online de su empresa en el portal Booking.com? (Si su empresa tiene diferentes establecimientos de alojamiento turístico bajo la misma denominación, indíquenos el índice medio de entre estos).

- 1) Menos de 5
- 2) De 5 a 7
- 3) De 7 a 8
- 4) De 8 a 9
- 5) Más de 9

5-3- ¿Cuál es el índice medio de fidelización de sus clientes en su empresa? (El índice de fidelización viene representado por el índice medio de clientes repetidores por temporada).

- 1) De 0% a 5%
- 2) De 5% a 10%
- 3) De 10% a 20%
- 4) Más de 20%

Muchas gracias por su colaboración.

---

## ANEXO J: CUESTIONARIO DELPHI PRIMERA RONDA



**Universitat de les  
Illes Balears**

### **BLOQUE 1: PRESENTACIÓN**

Saludos cordiales,

Mi nombre es Alicia Reina Escandell, soy licenciada en Derecho (Universidad de Valencia) y Máster en Gestión Turística por la UIB. Mi trayectoria profesional se encuentra unida al sector hotelero desde hace más de dos décadas. En la actualidad me encuentro realizando la parte aplicada de mi tesis doctoral que versa sobre el “Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España”. El motivo de mi contacto es solicitar su colaboración en la misma. Para ello, agradecería participara en este breve cuestionario Delphi, primera ronda, que ayudará al sector de alojamientos turísticos a analizar y mejorar su operativa, así como optimizar su competitividad. Es importante poder contar con su participación en el mismo. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial. Finalmente, quiero agradecerle sinceramente su valiosa colaboración y el tiempo que ha dedicado a contribuir a esta investigación.

“Investigar es ver lo que todo el mundo ya ha visto y pensar lo que nadie ha pensado todavía”. Albert Szent-Györgyi (1893-1986), fisiólogo húngaro, Premio Nobel de Medicina en 1937.

### **BLOQUE 2: DATOS GENERALES DEL PERFIL DEL EXPERTO**

Los datos que se solicitan son únicamente para poder establecer su perfil como experto y para poder enviarle la segunda ronda del cuestionario Delphi y los resultados finales a cada participante de forma individual.

2.1 Nombre y apellidos del participante

2.2 Perfil del participante

- 1) Perfil académico
- 2) Profesional del sector

2.3 Indíquenos su correo electrónico

### **BLOQUE 3: EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE RELACIÓN ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING EN UNA EMPRESA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.**

A continuación, le pedimos su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinadas afirmaciones sobre la posible relación entre Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

3.1 Existe relación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en una empresa de alojamiento turístico. Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo.

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

3.2 La relación que existe entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en una empresa de alojamiento turístico se basa en la similitud de objetivos, factores o elementos y origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.). Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo.

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

#### **BLOQUE 4: DETERMINACIÓN PORCENTUAL DE LAS VARIABLES QUE DEFINEN LA MÉTRICA “NOTA RELACIÓN RM Y MKT” EN UNA EMPRESA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.**

A continuación, le pedimos su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinada afirmación acerca de los componentes que dan lugar a la determinación de la nota que defina la relación operativa de las áreas de Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

4.1 Los porcentajes de las variables que miden cuán estrecha es la relación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en las empresas de alojamiento turístico se distribuyen del modo siguiente:

10% corresponde al componente existencia de área o desempeño de labores de Revenue Management

10% corresponde al componente existencia de área o desempeño de labores de Marketing

10% corresponde al componente existencia de relación operativa entre ambas áreas

30% corresponde al componente forma de organizar estas dos áreas en la empresa (separadas y descoordinadas, separadas pero coordinadas, parcialmente unidas o unidas)

35% corresponde al componente grado en que comparten la información ambas áreas

5% corresponde al componente uso de herramientas de coordinación entre ambas áreas

100% Resultado Nota relación más o menos estrecha de las áreas de Revenue Management y de Marketing en una empresa de alojamiento turístico

Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

4.2 En caso de desacuerdo o discrepancia con los porcentajes propuestos en la anterior pregunta, efectúe otra propuesta.

#### **BLOQUE 5: DETERMINACIÓN PORCENTUAL DE LAS VARIABLES QUE DEFINEN LA MÉTRICA “NOTA ÉXITO” EN UNA EMPRESA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.**

A continuación, le pedimos que exprese su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinadas afirmaciones acerca del concepto de éxito empresarial y de los

---

componentes que dan lugar a la determinación de la “nota de éxito” en una empresa de alojamiento turístico.

5.1 La competitividad de las empresas de alojamiento turístico se define por su éxito empresarial. Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo.

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

5.2 Los componentes del éxito de una empresa de alojamiento turístico dependen de factores económicos, reputación o valor de la empresa, grado de fidelización de sus clientes y porcentajes de ocupación, entre otros. Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo.

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

5.3 El valor de la empresa, como intangible, puede medirse mediante la reputación online de la misma. Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo.

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

5.4 Los porcentajes de las variables que miden el éxito de una empresa de alojamiento turístico se pueden distribuir del modo siguiente:

10% corresponde al componente existencia de área o desempeño de labores de Revenue Management

80% corresponde al componente datos económicos (40% EBITDA+40% Resultado financiero)

15% corresponde al componente reputación online

4% corresponde al componente fidelización del cliente

1% corresponde al componente ocupación media

---

100% Resultado Nota Éxito de la empresa de alojamiento turístico

Valore de 1 a 4 su grado de acuerdo

- 1) Nada de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente de acuerdo

5.5 En caso de discrepancia o desacuerdo con los porcentajes expresados en la pregunta anterior, haga usted su propuesta.

Gracias por su colaboración.



---

**ANEXO K: CUESTIONARIO DELPHI SEGUNDA RONDA**

**Universitat de les  
Illes Balears**

Estimado participante:

Hoy se lanza la segunda parte del cuestionario Delphi, en la que ya participó hace unos días como experto, y en la que se solicita su opinión acerca del posible impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico.

Se trata de, prácticamente, el mismo cuestionario en el que se incluyen el promedio de las respuestas, la desviación estándar, el coeficiente de varianza, el porcentaje medio de respuesta del conjunto de expertos participantes y la distribución de frecuencias en cada ítem en la ronda anterior. Además, en algunos casos, se han tenido en cuenta consideraciones aportadas por los integrantes del panel en la primera ronda.

Los resultados de este segundo cuestionario permitirán determinar el nivel de consenso, así como las posibles discrepancias entre expertos.

Le ruego que cumplimente el cuestionario solicitado a través del siguiente enlace:

<https://es.surveymonkey.com/r/Delphi2AliciaReina>

El plazo previsto para la realización de esta segunda ronda es de 10 días, por lo que le solicito amablemente conteste lo antes posible a fin de poder concluirla a la mayor brevedad. En el supuesto de no recibir su respuesta dentro del plazo señalado, se

presumirá que su contestación a la segunda ronda es la misma que la respuesta a la primera ronda.

La información será analizada y evaluada de forma anónima y los resultados del grupo serán comunicados a los participantes.

Asimismo, quedo a su disposición, para cualquier aclaración o duda al respecto, a través de mi correo electrónico: [alicia@migjornibiza.com](mailto:alicia@migjornibiza.com).

Muchas gracias por su inestimable colaboración.

Reciba un cordial saludo.

Alicia Reina Escandell

**NOTA:** Antes de proceder a la realización el cuestionario, se ha de tener en cuenta que los parámetros o componentes que se han tenido en cuenta a la hora de establecer las notas de éxito y de coordinación de las relaciones entre revenue management y de marketing, han partido de las consideraciones resultantes de las entrevistas en profundidad a expertos, y de la facilidad de acceso a los datos. Por ejemplo, como las empresas encuestadas en análisis cuantitativo eran reacias a proporcionar su REVPAR, GOPPAR, EBITDA, resultado financiero (datos económicos) ..., se les ha solicitado la denominación social que nos permitía consultar el EBITDA y resultado financiero a través de la base de datos SABI.

#### **DATOS DE LA PERSONA QUE CUMPLIMENTA EL CUESTIONARIO:**

Los datos que se solicitan son solo para poder establecer su perfil como participante y poder reenviarle los resultados finales a cada participante de forma individual

**Nombre y Apellidos:**

**Perfil académico / Profesional del sector:**

**Correo electrónico:**

#### **CUESTIONARIO DELPHI: SEGUNDA RONDA:**

#### **BLOQUE 1. RELACIÓN ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING**

A continuación, le pedimos su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinadas afirmaciones sobre la relación entre Revenue Management y Marketing

**Pregunta 1-** Existe relación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>3,547</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,546</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,154</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>2,38%</b>	<b>40,48%</b>	<b>57,14%</b>

**Pregunta 2-**La relación que existe entre las áreas de Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico se basa en la similitud de objetivos, de factores y el origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.).

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>3,071</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,576</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,187</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>1,19%</b>	<b>9,52%</b>	<b>70,24%</b>	<b>19,05%</b>

## BLOQUE 2- DETERMINACIÓN DE LA NOTA DE LA RELACIÓN OPERATIVA DE LAS ÁREAS DE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.

A continuación, le pedimos su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinada afirmación acerca de los componentes que dan lugar a la determinación de la nota que defina la relación operativa de las áreas Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

**Pregunta 3-**Los porcentajes de las variables que miden cuán estrecha es la relación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en las empresas de alojamiento turístico se distribuyen del modo siguiente:

10% componente existencia de área de Revenue Management.

10% componente existencia de área de Marketing.

10% componente existencia de relación operativa entre ambas áreas.

30% componente forma de organizar estas dos áreas en la empresa (separadas y descoordinadas; separadas pero coordinadas, parcialmente unidas y unidas).

35% componente grado de compartición de la información entre ambas áreas.

5% componente uso de herramientas de coordinación entre ambas áreas.

100 % resultado Nota relación más o menos estrecha de las áreas de RM y de MKT.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>2,988</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,363</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,121</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>7,14%</b>	<b>86,90%</b>	<b>5,95%</b>

En caso de discrepancia con los porcentajes arriba indicados, ¿desea usted efectuar una propuesta distinta?: De entre las propuestas distintas ofrecidas por alguno de los participantes, puede elegir una o ninguna.

\_\_\_\_% componente existencia de área de Revenue Management

\_\_\_\_% componente existencia de área de Marketing

\_\_\_\_% componente existencia de relación operativa entre ambas áreas.

\_\_\_\_% componente forma de organizar estas dos áreas en la empresa (separadas y descoordinadas; separadas pero coordinadas, parcialmente unidas y unidas)

\_\_\_\_% componente grado de compartición de la información entre ambas áreas.

\_\_\_\_% componente uso de herramientas de coordinación entre ambas áreas.

100 % resultado Nota relación más o menos estrecha de las áreas de RM y de MKT.

Otras opciones ofrecidas por algunos participantes

Opción 1: 5%+5%+5%+30%+50%+5%

Opción 2: 50%+50%+0%+0%+0%+0%

Opción 3: 10%+10%+10%30%+30%+10%

Opción 4: 5%+5%+0%+0%+45%+45%

Opción 5. Ninguna de las propuestas

### **BLOQUE 3 DETERMINACIÓN DE LA VARIABLE ÉXITO EMPRESARIAL (COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA).**

A continuación, le pedimos su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinadas afirmaciones acerca del éxito empresarial y de los componentes que dan lugar a la determinación de la nota éxito en una empresa de alojamiento turístico.

**Pregunta 4-**La competitividad de las empresas de alojamiento turístico se define por su éxito empresarial.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo)

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>2,964</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,629</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,212</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>21,43%</b>	<b>60,71%</b>	<b>17,86%</b>

**Pregunta 5-** Los componentes del éxito de una empresa de alojamiento turístico dependen de factores económicos, reputación o valor de la empresa, fidelización y ocupación, entre otros.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>3,392</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,491</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,144</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60,71%</b>	<b>39,29%</b>

**Pregunta 6-** El valor de la empresa como intangible, puede medirse mediante la reputación online de la empresa.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>2,892</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,658</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,227</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>3,57%</b>	<b>16,67%</b>	<b>66,67%</b>	<b>13,10%</b>

**Pregunta 7-** Los porcentajes de las variables que miden el éxito de una empresa de alojamiento turístico se distribuyen del modo siguiente:

80% componente datos económicos (40% EBITDA +40% Resultado financiero)

15% componente reputación online

4% componente fidelización del cliente

1% componente ocupación media

100 % resultado Nota Éxito de la empresa

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>2,916</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,354</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,121</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>10,71%</b>	<b>86,90%</b>	<b>2,38%</b>

En caso de discrepancia con los porcentajes arriba indicados, ¿desea usted efectuar una propuesta distinta?: Si discrepa, puede elegir entre las opciones propuestas por algunos participantes o por ninguna.

\_\_\_\_% componente datos económicos

\_\_\_\_% componente reputación online

\_\_\_\_% componente fidelización del cliente

\_\_\_\_% componente ocupación media

100 % resultado Nota Éxito de la empresa

**Opción 1: 50%+25%+25%+0%**

**Opción 2: 72%+12%+15%+1%**

**Opción 3: 80%+7%+7%+6%**

**Opción 4: 55%+15%+15%+15%**

**Opción 5: Ninguna de las propuestas.**

#### **BLOQUE 4- IMPACTO DE LAS RELACIONES DE COORDINACIÓN ENTRE RM Y MKT EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.**

**Pregunta 8-** Las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing tienen un impacto en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>3,321</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,494</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,148</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>1,19%</b>	<b>65,48%</b>	<b>33,33%</b>

**Pregunta 9-** Las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue y Marketing tienen un impacto negativo en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>1,761</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,704</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,400</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>36,90%</b>	<b>52,38%</b>	<b>8,33%</b>	<b>2,38%</b>

**Pregunta 10-** Las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue y Marketing tienen un impacto positivo en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

Valore de 1 a 4 su grado de desacuerdo (1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

		1	2	3	4
<b>Promedio</b>	<b>3,345</b>				
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,478</b>				
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,142</b>				
<b>Porcentaje de respuestas</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>65,48%</b>	<b>34,52%</b>

Si quiere añadir alguna cuestión o apreciación, puede hacerlo a continuación:

Muchas gracias por su inestimable colaboración.

## **ANEXO L: RESULTADO DE LA SEGUNDA O ÚLTIMA RONDA DEL DELPHI**



**Universitat de les  
Illes Balears**

Estimado participante:

En primer lugar, es mi deseo agradecerle sinceramente la colaboración y dedicación que ha mostrado participando desinteresadamente en mi investigación.

Asimismo, y tal como ya indicamos en el cuestionario Delphi, le hacemos llegar los resultados de la información analizada y evaluada de forma anónima. La segunda ronda, va a ser la última, dado que se ha alcanzado el consenso imprescindible que aconseja la metodología cualitativa empleada, el Método Delphi.

En cualquier caso, quedo a su disposición, para cualquier aclaración o duda al respecto, a través de mi correo electrónico: [alicia@migjornibiza.com](mailto:alicia@migjornibiza.com).

Muchas gracias por su inestimable colaboración.

Reciba un cordial saludo.

Alicia Reina Escandell

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES



Perfil del participante	Porcentaje de respuestas	Número de participantes
Perfil académico	48%	42
Perfil profesional	52%	46
Total	100%	88

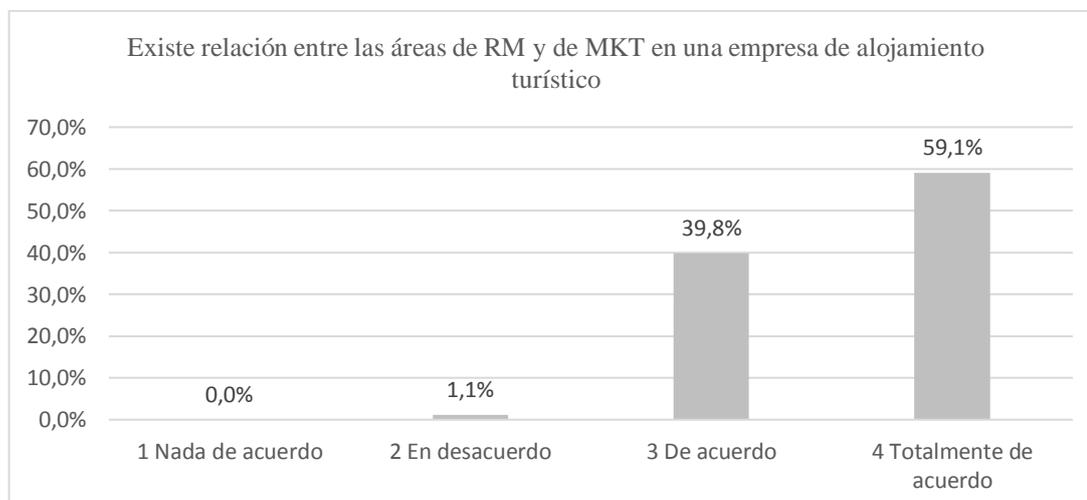
## BLOQUE 1. RELACIÓN ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING

Grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinadas afirmaciones sobre la relación entre Revenue Management y Marketing.

**Proposición 1-** Existe relación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo).

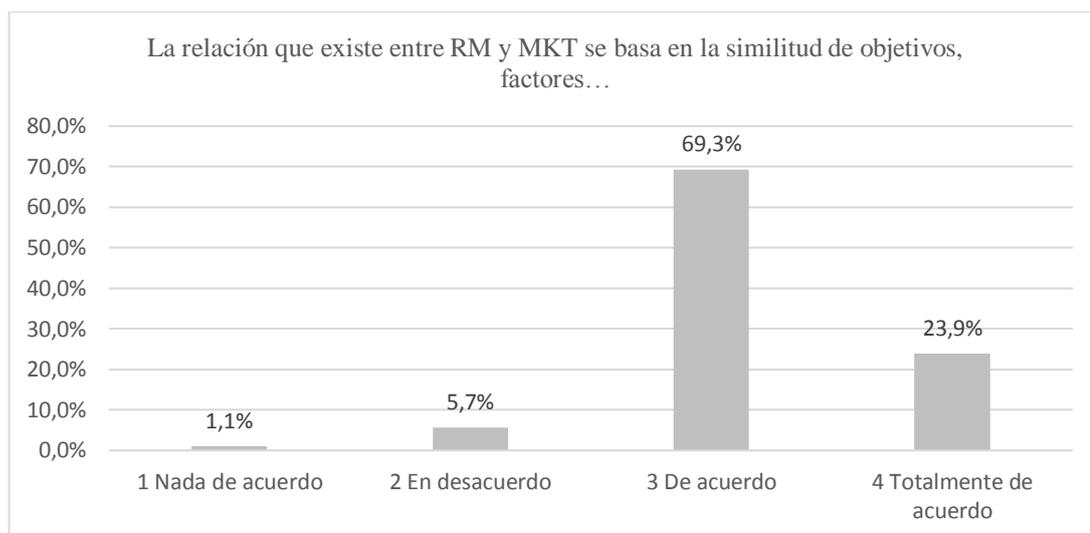
<b>Promedio</b>	<b>3,579</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,519</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,145</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>39,8%</b>	<b>59,1%</b>



**Proposición 2-**La relación que existe entre las áreas de Revenue Management y Marketing en una empresa de alojamiento turístico se basa en la similitud de objetivos, de factores y el origen geográfico de ambas disciplinas (EE. UU.).

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 Totalmente de acuerdo).

<b>Promedio</b>	<b>3,159</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,565</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,178</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>1,1%</b>	<b>5,7%</b>	<b>69,3%</b>	<b>23,9%</b>



## **BLOQUE 2- DETERMINACIÓN DE LA NOTA DE LA RELACIÓN OPERATIVA DE LAS ÁREAS DE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.**

Grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinada afirmación acerca de los componentes que dan lugar a la determinación de la nota que defina la relación operativa entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en una empresa de alojamiento turístico.

**Proposición 3-**Los porcentajes de las variables que miden cuán estrecha es la relación entre las áreas de Revenue Management y Marketing en las empresas de alojamiento turístico se distribuyen del modo siguiente:

10% componente existencia de área de Revenue Management.

10% componente existencia de área de Marketing.

10% componente existencia de relación operativa entre ambas áreas.

30% componente forma de organizar estas dos áreas en la empresa (separadas y descoordinadas; separadas pero coordinadas, parcialmente unidas y unidas).

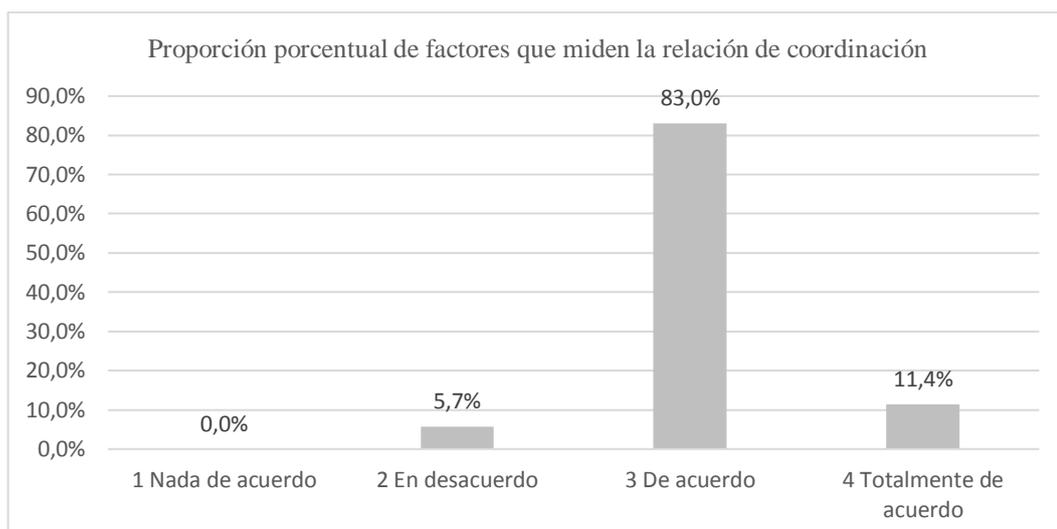
35% componente grado de compartición de la información entre ambas áreas.

5% componente uso de herramientas de coordinación entre ambas áreas.

100 % resultado Nota relación más o menos estrecha de las áreas de RM y de MKT.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

<b>Promedio</b>	<b>3,056</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,411</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,134</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>83%</b>	<b>11,4%</b>



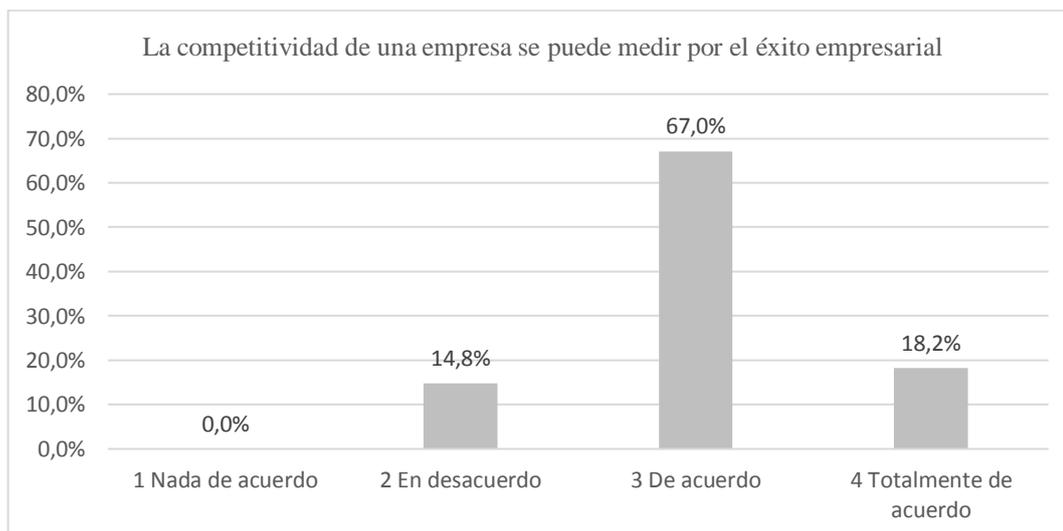
### BLOQUE 3 DETERMINACIÓN DE LA VARIABLE ÉXITO EMPRESARIAL (COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA).

Grado de acuerdo o desacuerdo en relación a determinadas afirmaciones acerca del éxito empresarial y de los componentes que dan lugar a la determinación de la nota éxito en una empresa de alojamiento turístico.

**Proposición 4** -La competitividad de las empresas de alojamiento turístico se define por su éxito empresarial.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

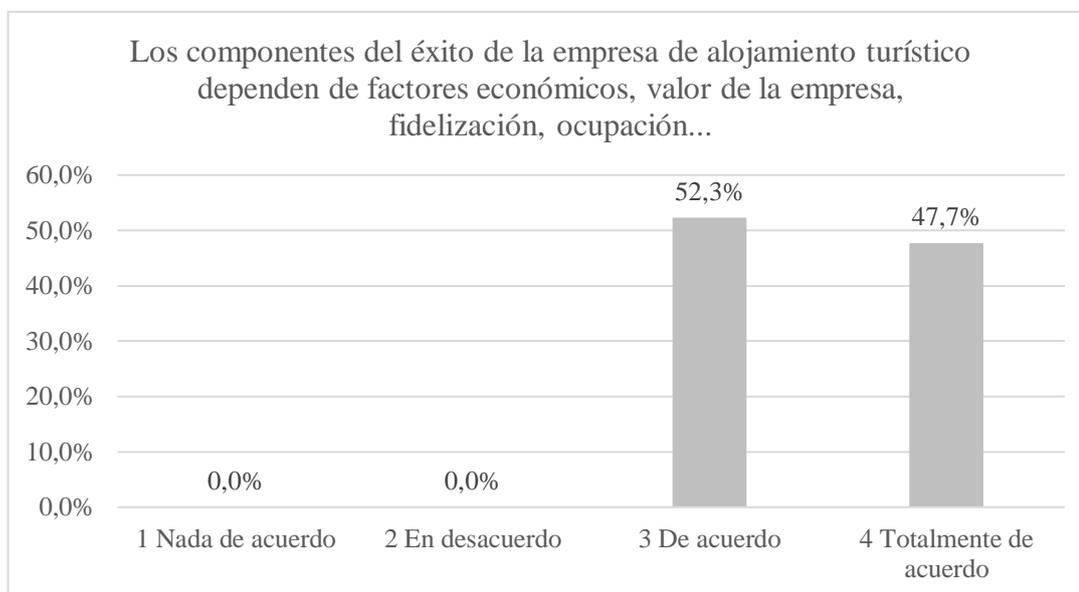
<b>Promedio</b>	<b>3,034</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,576</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,189</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>14,8%</b>	<b>67,0%</b>	<b>18,2%</b>



**Proposición 5**- Los componentes del éxito de una empresa de alojamiento turístico dependen de factores económicos, reputación o valor de la empresa, fidelización y ocupación, entre otros.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

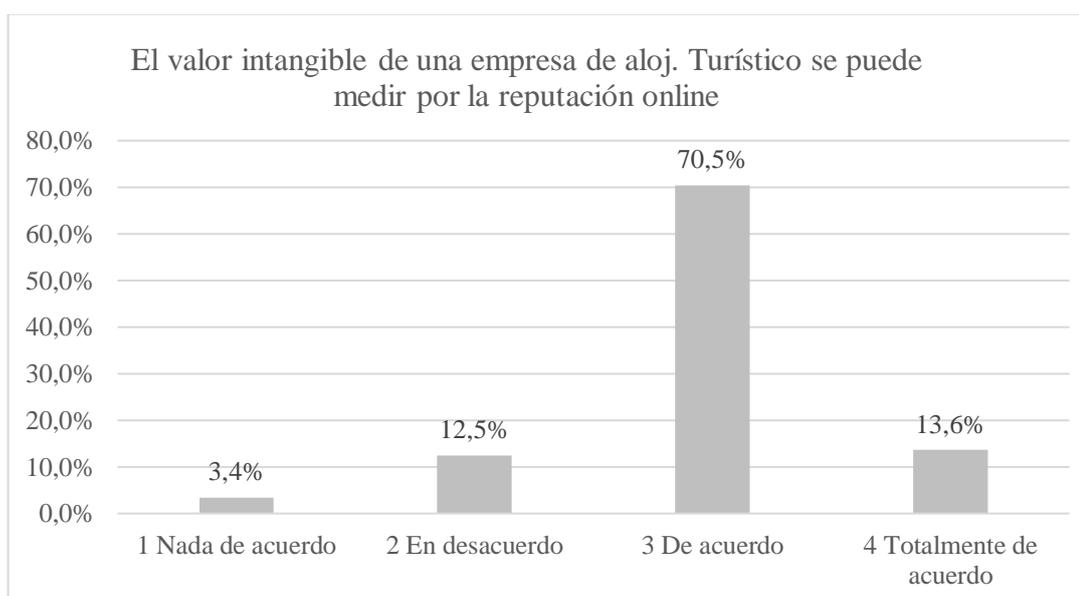
<b>Promedio</b>	<b>3,477</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,502</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,144</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>52,3%</b>	<b>47,7%</b>



**Proposición 6-** El valor de la empresa como intangible, puede medirse mediante la reputación online de la empresa.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

<b>Promedio</b>	<b>2,943</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,631</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,214</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>3,4%</b>	<b>12,5%</b>	<b>70,5%</b>	<b>13,6%</b>



**Proposición 7-** Los porcentajes de las variables que miden el éxito de una empresa de alojamiento turístico se distribuyen del modo siguiente:

80% componente datos económicos (40% EBITDA +40% Resultado financiero)

15% componente reputación online

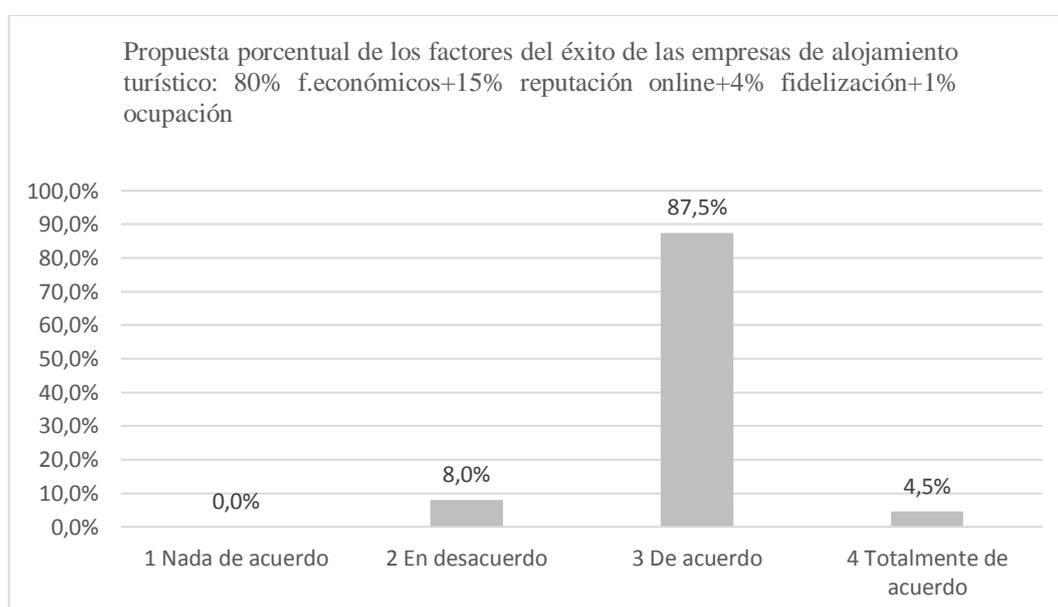
4% componente fidelización del cliente

1% componente ocupación media

100 % resultado Nota Éxito de la empresa

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

<b>Promedio</b>	<b>2,965</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,353</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,119</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>87,5%</b>	<b>4,5%</b>

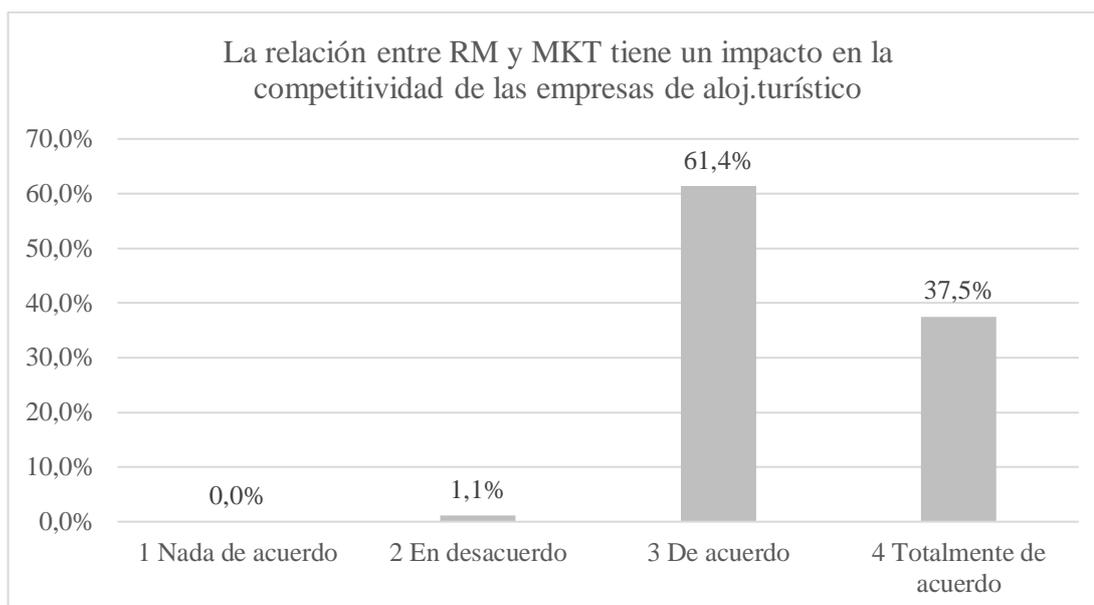


#### **BLOQUE 4- IMPACTO DE LAS RELACIONES DE COORDINACIÓN ENTRE RM Y MKT EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.**

**Proposición 8-** Las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y Marketing tienen un impacto en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

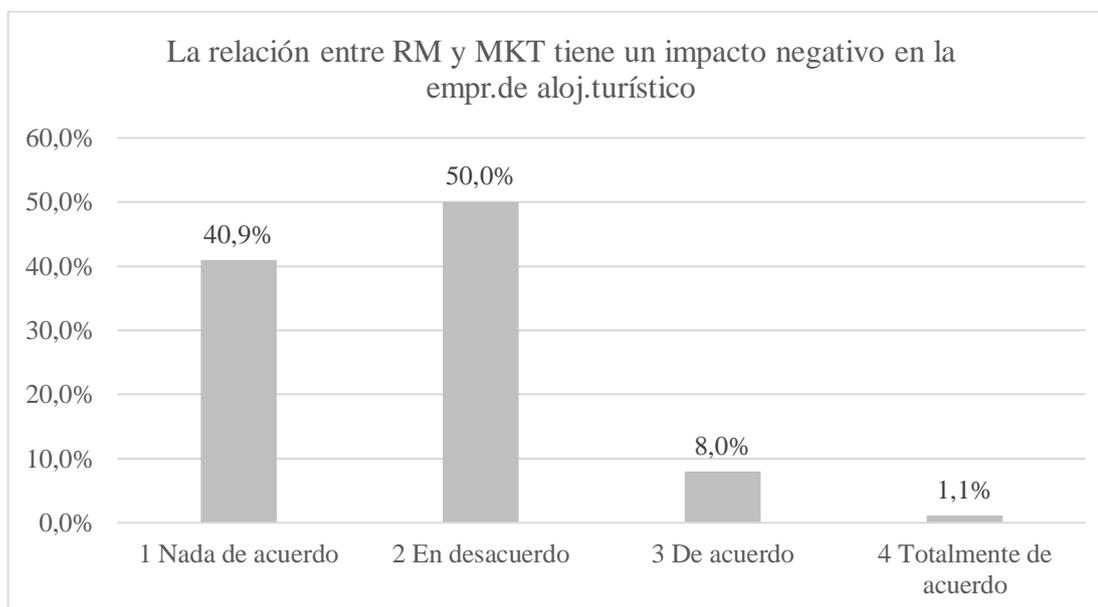
<b>Promedio</b>	<b>3,375</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,509</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,151</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>61,4%</b>	<b>37,5%</b>



**Proposición 9-** Las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue y Marketing tienen un impacto negativo en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

<b>Promedio</b>	<b>1,693</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,667</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,393</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>40,9%</b>	<b>50%</b>	<b>8%</b>	<b>1,1%</b>



**Proposición 10-** Las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue y Marketing tienen un impacto positivo en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España.

(1 Nada de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo y 4 totalmente de acuerdo).

---

<b>Promedio</b>	<b>3,386</b>			
<b>Desviación estándar</b>	<b>0,489</b>			
<b>Coefficiente de variación (en adelante CV)</b>	<b>0,144</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Porcentaje de respuestas</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>61,4%</b>	<b>38,6%</b>

## ANEXO M: CUADRO COMPARATIVO COMPLETO ENTRE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING

Cuadro comparativo completo entre Revenue Management y Marketing mostrado en la Tabla 2.

Cuadro comparativo entre RM y MKT

	Revenue Management	Marketing
<b>Origen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la evolución del Yield Management (YM)</li> <li>- Origen YM :</li> <li>*Sector aerolíneas <b>americanas</b> años 70.</li> <li>*1978 Jimmy Carter: desregulación mercado aéreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen vinculado a la propia aparición del ser humano (Kotler, 2005): el MKT existió siempre.</li> <li>- Aparición entre 1906 y 1911 en <b>EE. UU.</b>, vinculada a la economía.</li> <li>- Origen en <b>EE. UU.</b> en la época colonial en el intercambio entre colonos y nativos, aunque a gran escala no comenzó hasta la mitad del siglo XIX, con la Revolución Industrial (Stanton et al., 2007).</li> </ul>
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Técnica consistente en <b>ofrecer</b> el producto correcto (la habitación adecuada), <b>al cliente adecuado</b>, al precio adecuado, en el momento adecuado, para la fecha correcta en el canal correcto.</li> <li>* <i>“La aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo”</i> (Kimes et al 1998).</li> <li>* <i>“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada a ofrecer al cliente adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado”</i> (Kimes, 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución del concepto en periodos: periodo preconceptual, periodo de conceptualización formal y periodo actual.</li> <li>- <i>“Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”</i> (AMA, 2013).</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad fija.</li> <li>- Demanda segmentada.</li> <li>- Inventario perecedero.</li> <li>- Posibilidad venta anticipada.</li> <li>- Demanda variable en función del momento y el tiempo.</li> <li>- Costes marginales venta bajos.</li> <li>- Costes marginales de producción altos.</li> <li>- Demanda predecible.</li> </ul> <p>(Chávez, 2005).</p>	
<b>Principios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P. de segmentación del mercado.</li> <li>- P. de “Pricing Model” o posibilidad de gestión de precios.</li> <li>- P. de Previsión de la demanda o “Demand Forecasting”.</li> <li>- P. de Gestión de Disponibilidad o “availability”.</li> <li>- P. de diferenciación del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P. de Satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante el conocimiento del mercado.</li> <li>- <b>P. Filosofía del MKT implementada en toda la organización.</b></li> <li>- P. de Preponderancia de la <b>Búsqueda del Éxito Organizacional</b> a largo plazo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P. de Optimización de Precios y Capacidad para Maximizar el Beneficio.</li> <li>- P. de Preexistencia de un Ecosistema Tecnológico.</li> <li>- <b>P. de Globalización o de Filosofía del RM implementada en toda la organización.</b></li> <li>- P. de Preponderancia de la Búsqueda del <b>Éxito Organizacional</b> a corto plazo.</li> </ul>	
<b>Elementos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Precio.</b></li> <li>- <b>Producto o Servicio.</b></li> <li>- Canales de distribución.</li> <li>- Promoción.</li> <li>- <b>Segmentación del mercado.</b></li> <li>- Forecasting: previsión y gestión de la <b>demanda.</b></li> <li>- Capacidad: gestión de la capacidad.</li> <li>- Tecnología.</li> <li>- <b>Factor humano.</b></li> </ul>	<p>Elementos fundamentales según Rivera (2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Necesidades, deseos y demanda.</b></li> <li>- <b>Productos y servicios.</b></li> <li>- <b>Valor, coste y satisfacción.</b></li> <li>- <b>Intercambio, transacciones y relaciones.</b></li> <li>- <b>Calidad y</b></li> <li>- <b>Mercados.</b></li> </ul> <p>Las variables básicas del MKT según Muñiz (2014):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Producto.</b></li> <li>* <b>Mercado.</b></li> <li>* <b>Necesidad.</b></li> <li>* Percepción.</li> <li>* <b>Demanda.</b></li> <li>* Oferta.</li> </ul> <p>Variable que añadiríamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Factor humano.</b></li> </ul>
<b>Tipologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>RM Táctico.</b></li> <li>- <b>RM Estratégico.</b></li> </ul>	<p>Existen múltiples y confusas clasificaciones del MKT.</p> <p>Clasificación en función del enfoque de gestión del MKT en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>MKT Operativo o Táctico.</b></li> <li>- <b>MKT Estratégico.</b></li> </ul> <p>Dentro de los mismos, pueden darse dos grandes subgrupos (cada uno de los cuales tiene su faceta táctica y estratégica, al mismo tiempo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MKT Digital.</li> <li>- MKT Directo.</li> </ul>
<b>Herramientas</b>	<p>Son múltiples y hay un dinamismo y expansión de estas. Hay que destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Softwares de RM (PMS, CRS, RMS...).</li> <li>- Herramientas informáticas de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>* De segmentación: <b>CRM.</b></li> <li>* De Forecasting y Pricing: RMS.</li> <li>* De Benchmarking: Rate Shopper y datos de mercado.</li> </ul> </li> <li>- De Distribución: Booking Engine, Channel Manager, Reputación online y Google Analytics.</li> <li>- Hojas de cálculo (Excel).</li> </ul>	<p>Desde la perspectiva del MKT Tradicional, los instrumentos o herramientas de MKT son el Marketing Mix:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto.</li> <li>- Precio.</li> <li>- Plaza (Posición o distribución).</li> <li>- Promoción.</li> </ul> <p>Desde la perspectiva del MKT digital (aunque combinado con las herramientas tradicionales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SEM (Search Engine Marketing O Marketing de Buscadores).</li> <li>- Social Media Marketing.</li> <li>- Social Móvil o Mobile Marketing Association (MMA).</li> </ul> <p>Desde la perspectiva del MKT Directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CRM.</b></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Newsletter Mailing y Email Marketing.</li> <li>- Programas de lealtad o fidelización.</li> <li>- SMS Marketing.</li> <li>- Venta por catálogo.</li> <li>- Telemarketing.</li> <li>- Buzoneo.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<p><b>Principales estrategias competitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estrategias competitivas de Miles y Snow (1978): prospectiva, defensiva, analizadora y reactiva.</b></li> <li>- Estrategias de Porter (1980) y enfoque en costes y diferenciación.</li> <li>- <b>Estratégicas de Miller (1987): diferenciación en innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costes.</b></li> <li>- <b>Estratégicas Mintzberg (1988): indiferenciación, diferenciación en imagen, diferenciación en calidad, diferenciación en precio y diferenciación en soporte.</b></li> <li>- <b>Kotler (1992): líder, retador, seguidor y especialista.</b></li> <li>- <b>Estrategias de RM según entendemos nosotros: conservadora, agresiva o intrépida, de líder, de penetración, Skimming y reactiva.</b></li> </ul>	<p>Las tres principales estrategias de MKT a considerar por las empresas (Monferrer, 2013, Ardura 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E. de Crecimiento Intensivo.</li> <li>- E. de Crecimiento por Diversificación.</li> <li>- E. de Crecimiento por Integración.</li> </ul> <p><b>Principales estrategias competitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estrategias competitivas de Miles y Snow (1978): prospectiva, defensiva, analizadora y reactiva.</b></li> <li>- <b>Estrategias de Miller (1987): diferenciación en innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costes.</b></li> <li>- <b>Estrategias de Mintzberg (1988): indiferenciación, diferenciación en imagen, diferenciación en calidad, diferenciación en precio y diferenciación en soporte.</b></li> <li>- <b>Estrategias según Kotler (1992): líder, retador, seguidor y especialista.</b></li> </ul>
<b>Indicadores o Métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores que integran la información del set competitivo: ARI, MPI y RGI.</li> <li>- Indicadores clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Porcentaje de ocupación.</li> <li>b) ADR.</li> <li>c) RevPar.</li> <li>d) GOP.</li> <li>e) GopPar.</li> </ul> </li> <li>- Indicadores avanzados: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ARR.</li> <li>b) CostPar.</li> <li>c) <b>Punto Muerto.</b></li> <li>d) TrevPar.</li> <li>f) TrevPec.</li> <li>g) ARI.</li> <li>h) Margen de Contribución.</li> <li>i) NRev.</li> <li>j) NRevPar.</li> <li>k) Ingreso Neto Idéntico.</li> <li>l) RevPar.</li> <li>m) Gop.</li> <li>n) Fair Market Share.</li> <li>o) Market Share.</li> <li>p) <b>Canibalización</b> de precios.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métrica generales para MKT: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Métricas de rentabilidad: ROI y ROI Marketing.</li> <li>b) Métrica de eficiencia del MKT.</li> <li>c) Métrica de eficacia del MKT.</li> <li>d) Métrica de actividad.</li> <li>e) Métrica de productividad.</li> <li>f) Evolución de los gastos de personal.</li> <li>g) Coste de Personal.</li> </ul> </li> <li>- Métricas de calidad en MKT: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Satisfacción de los clientes.</li> <li>b) Atención al cliente.</li> <li>c) Servicio Postventa.</li> <li>d) Personal.</li> </ul> </li> <li>- Métricas de cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desarrollo efectivo de programas MKT.</li> <li>b) Rentabilidad de los programas MKT.</li> <li>c) Eficiencia de los programas de MKT.</li> <li>d) Eficacia de los programas de MKT</li> </ul> </li> <li>- Métricas de Mercado y matriz BCG: Cuota de mercado, cuota en función de ingresos, cuota de segmento, cuota de mercado relativa, penetración de mercado, y penetración de marca.</li> <li>- Métricas que miden el esfuerzo en conseguir nuevos clientes o conservarlos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eficacia y eficiencia de los clientes.</li> <li>b) Rentabilidad del cliente.</li> </ul> </li> </ul>

		<p>c) Adquisición de clientes: Tasa de adquisición, Ingresos de adquisición, Promedio de adquisición y Tasa de conversión.</p> <p>d) Fidelidad.</p> <p>e) Satisfacción del cliente: Grado de insatisfacción, Grado de satisfacción.</p> <p>f) Retención o Churn Rate.</p> <p>g) Valor del cliente.</p> <p>h) Funcionamiento de la atención al cliente: Tasa de devoluciones, Tiempo medio de devolución, Tasa de reclamaciones o consultas, Tiempo medio de contestación de reclamación o consulta, Servicio postventa y Coste de atención al cliente.</p> <p>- Indicadores básicos del valor de marca:</p> <p>a) Cuota de mercado.</p> <p>b) Fidelidad.</p> <p>c) Precio relativo.</p> <p>d) Calidad relativa percibida.</p> <p>e) Disponibilidad.</p> <p>- Métricas de distribución y ventas:</p> <p>a) Rentabilidad en sala de ventas.</p> <p>b) Estructura de costes de canal.</p> <p>c) Gestión por categorías.</p> <p>d) Previsión de ventas en el canal.</p> <p>e) Cuenta de resultados provisional por canal.</p> <p>f) Cuenta de resultados provisional por categoría.</p> <p>g) ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución.</p> <p>h) Cobertura de la distribución.</p> <p>i) Peso del canal.</p> <p>J) Amplitud del canal.</p> <p>k) Cuota en el canal.</p> <p>l) Análisis cualitativo del canal.</p> <p>- Métricas de merchandising: índice de circulación, índice de atracción e índice de compra.</p> <p>- Métrica de Disponibilidad.</p> <p>- Análisis del Stock.</p> <p>- Métricas de logística.</p> <p>- Métricas de inventario.</p> <p>- Métricas de ventas.</p> <p>- Métricas generales del área de ventas.</p> <p>- Métricas operativas del área de ventas:</p> <p>a) Promedio de visitas.</p> <p>b) Promedio de tiempo por visita.</p> <p>c) Visitas efectivas.</p> <p>d) Ingresos por visita.</p> <p>e) Costes por visita.</p> <p>f) Nuevos clientes.</p> <p>g) Esfuerzo comercial.</p> <p>- Métricas de producto y precio:</p> <p>a) Margen bruto.</p> <p>b) Ratio de contribución-volumen.</p> <p>c) Rentabilidad del producto.</p>
--	--	---

		<p>d) Eficiencia del producto.  e) Eficacia del producto.  <b>f) Punto muerto.</b>  g) Contribución a beneficio y aceptación de productos.  h) Desarrollo de nuevos productos. Innovación.  i) Crecimiento anual.  j) Clientes por producto.  k) Precio relativo.  l) Test de producto.  m) penetración del nuevo producto.  <b>n) Canibalización.</b>  - Métricas de publicidad y promoción:  a) Impactos y GRP, s (Gross Rating Point).  b) Coste por GRP,s.  c) Cuota de inversión o notoriedad.  d) Penetración de soporte.  e) Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV).  f) Eficacia de RRPP (relaciones públicas).  g) Eficacia de publicidad.  h) Promociones: Margen, Coste unitario de la gestión promocional, punto muerto promocional, coste de la promoción y ventas adicionales.  - Métricas del MKT digital:  a) Click Through Rate (CTR).  b) Tasa de rebote o Bounce Rate.  c) Tasa de conversión o Conversion Rate (CR).  d) Ratio de usuarios nuevos / recurrentes: % Nuevos visitantes, % Visitantes recurrentes, % Nuevos clientes, % Clientes recurrentes, Ratio de usuarios nuevos / recurrentes, Ratio clientes nuevos /recurrentes.  e) Porcentajes de interés: Bajo, medio y alto interés; Baja, media y alta frecuencia; Tasa de fidelización; Fidelización.  f) Volumen de visitantes comprometidos.  g) Coste por visita (CPV).  h) Ingresos por visita (ARV).  i) Ratio de pedidor por visita (OCR).  j) Valor Medio de la Venta (AVG).  k) Coste por Pedido (CPP).  l) Contribución por Orden (CON).  m) Retorno de Inversión en MKT digital (ROI).</p>
<b>Objetivos (que se derivan de su definición)</b>	- “ <i>Objetivo principal finalista de meta que se materializa a través de la maximización de la rentabilidad medida desde la optimización del nivel de ingresos. Para lograr esta meta, se apoya en un conjunto de objetivos instrumentales que permiten la consecución del objetivo principal:</i>	- <b>Objetivo esencial, la satisfacción de necesidades de las partes implicadas</b> (AMA, 2004). Dichas necesidades se concretan en: * <b>Desde la perspectiva del cliente: entrega del producto o servicio.</b> * <b>Desde la perspectiva de la organización o proveedor del servicio: el precio. Siendo el objetivo finalista de</b>

	<p><i>Observación de la información histórica.</i></p> <p><i>Análisis previsional de la demanda.</i></p> <p><i>Establecimiento de tarifas segmentadas.</i></p> <p><i>Seguimiento de las reservas.</i></p> <p><i>Implementación de un proceso de gestión de la información”</i> (Iturmendi et al., 2016).</p> <p><b>- Satisfacción de las partes, en la relación de intercambio entre las mismas.</b></p>	<p><b>la organización la maximización de la rentabilidad.</b></p> <p>- Otros objetivos: “<i>crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes socios y la sociedad, en general</i>” (AMA, 2013)</p> <p><b>- Proporcionar valor a los principales clientes y garantizar su satisfacción.</b> (Iturmendi et al., 2016).</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio conceptual de ambos conceptos

## ANEXO N: TABLA RESUMEN DE VARIABLES INDEPENDIENTES

Tabla resumen completa de variables independientes de la Tabla 21.

Tabla resumen de variables independientes

Tabla resumen de variables independientes y su nomenclatura	
Revenue (REVENUE)	Venta total
EBITDA (EBITDA)	Ebitda
Resultado financiero (RF_NOT)	Rentabilidad financiera
Número de trabajadores (N_TRABAJADORES)	Número total de trabajadores
Número de habitaciones (NUM_HAB)	Número de habitaciones que explota su empresa
	1 = Menos de 50 habitaciones
	2 = 50- 100 habitaciones
	3 = 101-200 habitaciones
	4 = 201-300 habitaciones
	5 = 301-400 habitaciones
	6 = 401-500 habitaciones
	7 = Más de 500 habitaciones
Número de establecimientos (NUM_ESTABLECIMIENTOS)	Número de establecimientos de alojamiento turístico que gestiona la empresa bajo la misma denominación social
Categoría (CATEGORIA)	Categoría media de los alojamientos turísticos que gestiona bajo la misma denominación social
	1 = 1 Estrella (o 1 llave)
	2 = 2 Estrellas (o 2 llaves)
	3 = 3 Estrellas (o 3 llaves)
	4 = 4 Estrellas (o 4 llaves)
	5 = 5 Estrellas
	6 = 5 Estrellas Gran Lujo
Área de RM (AREA_REVENUE)	Existencia de área de Revenue Management en la empresa, o gestión de las labores de Revenue Management interna o externamente
	0 = no
	1 = si
Área de MKT (AREA_MARKETING)	Existencia de área de Marketing en la empresa, o gestión de labores de Marketing de forma interna o externalizada en la empresa
	0 = no
	1 = si
Relación entre RM y MKT (REL_RM)	Existencia o no de relación entre Revenue Management y Marketing
	0 = no
	1 = si
Forma de organizar la relación entre RM y MKT (ORG_RM)	Modo en que se organiza en la empresa la relación entre las áreas de revenue y marketing

	0 = Separadas y descoordinadas
	1 = Separadas, pero coordinadas
	2 = Áreas parcialmente unidas
	3 = Áreas unidas
Grado de información compartida (INF_RM)	Grado en que comparten la información el área de revenue y de marketing
	0 = Nunca
	1 = Muy bajo
	2 = Bajo
	3 = Medio
	4 = Alto
	5 = Muy Alto
Herramientas de coordinación entre RM Y MKT (HER_RM)	Herramientas de coordinación entre las áreas de revenue y marketing utilizadas por la empresa
	0 = Ninguna
	1 = Interfaz
	2 = Excel
	3 = Reuniones
	4 = Todas
Número de trabajadores dedicados a RM (NUM_TRAB_R)	Número de trabajadores dedicados al área de revenue management. (Señale lo que proceda, teniendo en cuenta que el trabajador no es necesario que tenga dedicación exclusiva a esta área y puede tratarse tanto de trabajadores internos, dentro de la misma empresa, o externos)
	1 = 0-1 Trabajador
	2 = 2-4 Trabajadores
	3 = 5-10 Trabajadores
	4 = 11-16 Trabajadores
	5 = 17-22 Trabajadores
	6 = 23-28 Trabajadores
	7 = +28 Trabajadores
Número de trabajadores dedicados a MKT (NUM_TRAB_M)	Número de trabajadores dedicados a área de marketing. (Señale lo que proceda, teniendo en cuenta que no es necesario que el trabajador tenga dedicación exclusiva a esta área, y que puede tratarse de trabajadores tanto internos como externos)
	1 = 0-1 Trabajador
	2 = 2-4 Trabajadores
	3 = 5-10 Trabajadores
	4 = 11-16 Trabajadores
	5 = 17-22 Trabajadores
	6 = 23-28 Trabajadores
	7 = +28 Trabajadores
Ocupación media (OCUP_NOT)	Porcentaje medio de ocupación de la última temporada en su empresa
	1 = Menos de 75%
	2 = Entre 76% y 80%
	3 = Entre 81% y 85%
	4 = Entre 86% y 90%

	5 = Entre 91% y 100%
Puntuación en Booking.com (BOOK_NOTA)	Índice de reputación online de su empresa en el portal Booking.com (Si su empresa tiene diferentes establecimientos de alojamiento turístico, indíquenos el índice medio)
	1 = Menos de 5
	2 = Entre 5 y 7
	3 = Entre 7 y 8
	4 = Entre 8 y 9
	5 = Entre 9 y 10
Porcentaje de fidelización de los clientes (FID_NOTA)	Índice medio de fidelización de los clientes en la empresa (El índice de fidelización es el índice de clientes repetidores)
	1 = De 0 a 5%
	2 = De 5 a 10%
	3 = De 10 a 20%
	4 = Más de 20%
Tipología de empresa (TIPO_EMPRESA)	Subdivisión de la tipología de empresa por estratos. conforme al epígrafe 7.2.3.1
	Microempresa Trabajadores <10
	Pequeña Empresa Trabajadores $10 \leq x < 50$
	Mediana Empresa Trabajadores $50 \leq x < 250$
	Gran Empresa Trabajadores $\geq 250$

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de las variables a analizar (2019)

