

SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

Benjamín del Alcázar Martínez*
Universidad de Málaga – España

Resumen: En el presente trabajo se abordan los cambios que se están produciendo en la estrategia de marketing dentro de un sector clave de la industria turística Española, el sector hotelero. En este sentido, y en primer término, se especifican las características determinantes de las peculiaridades que supone la aplicación del marketing en este sector y se hace una revisión de la literatura especializada sobre los distintos enfoques del marketing hotelero. Posteriormente, y desde una óptica más práctica se analizan las últimas tendencias en la estrategia de marketing seguidas por los principales grupos hoteleros que operan en España.

PALABRAS CLAVE: marketing hotelero, marketing turístico, estrategia de marketing, turismo.

Abstract: Present Standing and Perspectives of the Spanish Hotel Industry. This paper analyses the changes related to marketing strategies of a key sector in the tourism field: the hotel industry. At first, the peculiarities of hotel marketing are specified and a review of the specialised literature is presented. Then, from a more practical perspective, the latest marketing tendencies of Spain main hotel groups are analysed.

KEY WORDS: hotel marketing, tourist marketing, marketing strategies, tourism.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero forma parte de uno de los dos pilares básicos en la producción del servicio turístico, que podrían resumirse, desde un punto de vista práctico, en el alojamiento y el transporte. Dentro del primer grupo el hotel constituye el tipo de establecimiento turístico por excelencia, siendo la empresa hotelera el sector económico más importante dentro de la industria turística de España dado el carácter predominantemente receptor de este país.

La estructura de esta oferta hotelera se ha caracterizado en la última década por tres grandes factores: su continuo crecimiento; la diversificación tipológica y geográfica, y por un importante incremento de la concentración. Sin embargo, lo más llamativo de esta situación es que, tal como indica Serra (1997:22), el sector hotelero atraviesa en España una etapa de plena efervescencia empresarial. En el año 2000 las nuevas aperturas y proyectos de establecimientos a construir se dispararon, evaluándose la inversión desarrollada en 1,2 billones de pesetas, correspondiente a los planes de unos 150 grupos empresariales, que

* Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Málaga y se desempeña en la misma universidad como Profesor Titular de Escuela Universitaria en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados. E-mail: bdelcazar@uma.es.

suponían un incremento del 56% en cuanto al número de habitaciones contabilizadas en 1999 (Hostelmarket, 2000:40-41).

Evidentemente, la consecuencia más inmediata de todo ello estriba en una intensificación aún mayor de la ya importante competencia existente dentro de esta industria, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, que hace que las empresas del sector tengan que reestructurar sus estrategias de marketing.

El endurecimiento de la competencia desde un enfoque cualitativo viene originado, entre otros factores, por una de las importantes tendencias que están afectando al sector turístico en general, cual es la creciente tendencia a la concentración e integración de empresas, a lo que habría que añadir, en los últimos años, un creciente interés por parte de los grupos y cadenas hoteleras extranjeras por implantarse en España. A todo ello, se suma el cada vez mayor poder de negociación de los touroperadores y agencias de viajes, derivados del mismo proceso de integración y concentración empresarial dentro de esta industria (DBK, 1999:16).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO COMO PRODUCTO TURÍSTICO

Al intentar delimitar las características del producto hotelero para analizar las implicaciones que éstas pueden tener desde una óptica de marketing hay que diferenciar tres niveles. En primer lugar habría que estudiar las características diferenciales de los servicios, ya que como tales, los productos hoteleros poseen todas y cada una de dichas características. De igual forma, al tratarse de un producto turístico, son válidas las que podrían considerarse como características diferenciales de los servicios turísticos con respecto a los servicios en general. Y en tercer lugar, habría que señalar las características más propias, que diferencian al producto hotelero de otros servicios turísticos.

Así, en referencia al primer nivel citado, hay que indicar que han sido muchos los autores que se han ocupado de puntualizar los aspectos diferenciales de los servicios con relación a los bienes tangibles. La mayoría de estos autores, entre los que cabe destacar a Rosenbloom (1991:506-508), Kotler (1992:505-509); Stanton Etzel y Walker (1996:688-689); McCarthy y Perreault (1997:273-274); Santesmases (1999:843-850) o Martín Armario (1993:576-582), entre otros muchos, coinciden en señalar como características diferenciales de los servicios las cuatro siguientes: intangibilidad; simultaneidad entre la producción y el consumo; heterogeneidad y caducidad.

En un segundo nivel, habría que señalar aquellas características que podrían añadirse a esta lista, pero que, al mismo tiempo, permitirían diferenciar a los servicios turísticos de otros tipos de servicios. En esta línea, y tras analizar los trabajos de Middleton (1994:28-32); Morrison (1996:32-42), Seaton y Bennet (1996:22-25), Esteban (1996 253-254) y Muñoz

(1994:170-180), podrían apuntarse, a modo de resumen y compendio de los distintos planteamientos expuestos por dichos autores, y como características más significativas de los productos turísticos desde una óptica de marketing las siguientes (Alcázar 2001:55-56):

* Complementariedad, que hace referencia a las interrelaciones existentes entre distintas empresas e instituciones, que constituye la principal característica diferenciadora con respecto a los servicios en general y a otros productos (Periáñez y Alcázar 1999:66).

* Estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda, que constituye uno de los problemas más significativos para la industria turística en general (Butler 1994:332).

* Alta influencia de variables del macroentorno, dada la especial vulnerabilidad del sector ante aspectos económicos, políticos o climáticos entre otros muchos.

* Distanciamiento geográfico entre el lugar de residencia del consumidor y el lugar de disfrute del servicio, especialmente trascendente para la política de distribución de los productos turísticos.

* El turismo es un producto basado en experiencias, hecho generalmente recogido en la propia definición de turismo y que hace de éste un producto muy especial dando un papel crucial a las relaciones humanas entre proveedores del servicio y clientes.

* Por último, en un tercer nivel, también se pueden detectar algunas otras características que condicionan en cierta forma, o han de ser tenidas en cuenta en la gestión del marketing en el caso particular de los productos hoteleros. Así por ejemplo, Go y Pine (1995:26-27) resumen en cuatro las características determinantes en esta industria, que son:

* El carácter intensivo en mano de obra, con especial énfasis en el servicio personal. Este aspecto es crucial de cara a conseguir unos niveles de calidad homogéneos que permitan la satisfacción del cliente y un alto nivel de riesgo en los llamados "*momentos de la verdad*". La labor de los empleados tiene una incidencia directa en la posibilidad de que un cliente vuelva al mismo hotel. Paralelamente, este hecho también condiciona notablemente los costes y en consecuencia los niveles de precios dentro de la industria.

* Se trata de una industria extremadamente competitiva. Tanto desde un punto de vista interno, como consecuencia del exceso de construcción y/o capacidad hotelera, como por el proceso de globalización que está incrementando el número de agentes dentro de esta industria en numerosos mercados.

* La empresa hotelera es extremadamente sensible a las fluctuaciones de la demanda. Esta característica es resaltada por estos autores en el caso de la industria hotelera, ante sus importantes repercusiones en la misma, dado el carácter perecedero del producto y los importantes costes generados.

* Se trata de una industria intensiva en capital. El costo medio de construir un hotel supera los \$100.000 por habitación en muchos mercados, y mucho más en otras zonas donde la propiedad inmobiliaria es más cara.

Además de todo ello, y de forma más concreta, podría añadirse la característica más destacable, desde la óptica de marketing, del sector hotelero como producto turístico, que es la diversidad de públicos objetivos a los que puede dirigirse. Este amplio mercado puede tener, además, unas necesidades que satisfacer muy diferentes entre los distintos grupos de consumidores. Incluso, cuando éstas necesidades puedan ser similares, los gustos, preferencias y hábitos de consumo hacen que la empresa hotelera se encuentre ante un mercado objetivo sumamente heterogéneo, ante lo que ciertos condicionantes del propio producto hacen prácticamente imposible compatibilizar la satisfacción de distintos segmentos a través de un mismo establecimiento hotelero.

Una aproximación a esta diversidad de mercados ha sido propuesta por Medlik(1994:17-23), al estudiar los servicios y facilidades del hotel como producto, distinguiendo cinco mercados, que además pueden combinarse o complementarse entre sí: mercado hotelero de alojamiento; mercado hotelero de restauración; el hotel como atractivo turístico; mercado hotelero en función de la localización y mercado hotelero en función del nivel de servicio.

El cruce y combinación de todos estos posibles mercados objetivos, necesidades a satisfacer, hábitos de compra, características de los consumidores y del servicio, entre otros criterios, hacen que el producto hotelero sea algo mucho más complejo y diverso de lo que a priori puede parecer.

Tal como se ha indicado anteriormente esta situación es especialmente compleja en la industria hotelera precisamente como consecuencia de otra característica específica de este sector, que es su dependencia del inmueble, es decir de su componente físico o tangible. A pesar de que tal el producto hotelero es un servicio, y no un bien tangible, no cabe duda, de que está muy condicionado por las instalaciones tangibles en donde se prestan dichos servicios. El carácter de la edificación y sus instalaciones limita notablemente las posibilidades de adaptar el producto hotelero a muchas de las características cambiantes de la demanda.

Esta situación condiciona, en definitiva, que en la industria hotelera, la segmentación del mercado requiera ser planteada en una doble vertiente. De una parte, podría decirse que ha de

realizarse una “macrosegmentación” del mercado, que condicionará el resto de la estrategia de la empresa de una manera muy rígida a largo plazo. Es decir, que en este sector, una empresa que cuente con un único hotel no podrá, salvo muy raras excepciones, llevar a cabo lo que conocemos como estrategia diferenciada. La selección del mercado meta o “macrosegmento” deberá ser previa al diseño y construcción del hotel, pues ésta condicionará, desde su ubicación, hasta el mobiliario de las habitaciones, pasando por los salones de reuniones, instalaciones deportivas y/o recreativas, dimensiones de las habitaciones, etc.

No obstante, dentro de dicho “macrosegmento”, siempre será posible realizar una “microsegmentación”, en el sentido de diferenciar al público objetivo en función de otros criterios que si pueden ser compatibles entre sí, como por ejemplo, nacionalidades, hábitos de compra, duración de la estancia, servicios demandados, fidelidad del consumidor, o “volumen de compra”, entre otros muchos.

SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Las especiales características de los servicios hoteleros han propiciado que en la literatura específica sobre la aplicación del marketing en esta industria se recojan algunos enfoques particulares sobre esta disciplina que se hará constar de forma muy esquemática en este apartado.

En este sentido, una de las primeras aportaciones es la de Renaghan (1981:31-35), quien defendía que el marketing-mix hotelero contiene tres “*submixes*” principales: el mix del producto/servicio; el mix de presentación y el mix de comunicación. El mix del producto/servicio, según este autor, es la combinación de productos y servicios, ya sean gratuitos o en venta que tienen como objetivo satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Lo que denomina como mix de presentación incluye a todos aquellos elementos usados por la empresa para incrementar la tangibilidad del mix del producto/servicio para su percepción por parte del mercado objetivo en el lugar y momento adecuado. Dentro de este grupo se incluye aspectos como el edificio, la localización, atmósfera, precio, empleados y clientes. Por último, el mix de comunicación engloba a todas aquellas formas de transmisión de información entre la empresa y el mercado objetivo que incrementen la tangibilidad del mix del producto/servicio, que contribuya a la creación de las expectativas del consumidor o que lo persuada para la compra.

Lewis, Chambers y Chacko (1995:394-395) adoptan este mismo enfoque pero añadiendo un mix adicional, el de la distribución, el cual definen como todos los canales disponibles entre la empresa y el mercado objetivo que incrementen la probabilidad de traer al consumidor hasta el producto. Esta conceptualización es totalmente análoga a la tradicional con una salvedad

importante. Normalmente la distribución pretende acercar los productos a los consumidores, en los servicios, en general, trata de llevar a los consumidores hasta los productos.

Igualmente, Morrison (1996:42) considera que se requiere un planteamiento diferente para la aplicación del marketing en la industria hotelera y turística en general. Este autor centra estas particularidades en los cinco enfoques siguientes:

- La necesidad de emplear otras 4 P's adicionales a las 4 tradicionales. Estas otras variables son las personas (people), paquetes turísticos (packaging), programación (programming) y alianzas (partnership).

- La especial importancia de la publicidad "boca a boca", ante la imposibilidad de la prueba previa del producto, que es reemplazada, en muchas ocasiones, por las recomendaciones y la experiencia de amigos y familiares.

- * Un mayor uso de enfoques emocionales en la promoción y publicidad ante el carácter intangible del producto. Tal como indicábamos al inicio de este trabajo el turismo es en definitiva un producto basado en experiencias y, por tanto, la publicidad que apele a este concepto será generalmente más efectiva.

- * Mayores dificultades para la prueba de nuevos conceptos de productos/servicios. La facilidad y rapidez con la que los servicios pueden ser copiados hace que resulte complicado poner en práctica estrategias innovadoras con una adecuada planificación.

- * Un incremento de la importancia de las relaciones con todas las organizaciones complementarias. Dentro de éstas distingue tres niveles de relaciones. Por una parte, entre todas aquellas empresas involucradas en la comercialización de estos servicios, es decir, entre los proveedores, intermediarios, otros organismos de promoción e incluso con empresas complementarias, como las compañías de transporte. En segundo lugar, entre lo que denomina como el mix del destino, es decir entre los distintos componentes de lo que hemos denominado como "macroproducto" turístico (Periañez y Alcázar, 1999:64). Y, por último, entre los visitantes y los residentes.

Todos los enfoques anteriores podrían resumir, de una forma directa y trascendental los aspectos estratégicos más importantes para el marketing en la industria hotelera. No obstante, podría decirse que todos ellos pueden tener cabida, quizás tras una reclasificación de los mismos, en los planteamientos genéricos para el marketing de servicios propuestos por Eiglier y Langeard (1989) o por Grönroos (1994). Bajo este argumento, básicamente todos los aspectos expuestos hacen referencia, en definitiva, a una gestión específica de las variables tradicionales del marketing con especial hincapié en los puntos críticos apuntados.

La principal diferencia según este enfoque radica en la conceptualización del producto, en el que cabe diferenciar una doble dimensión, “*el qué*” y “*el cómo*”, es decir, los servicios ofrecidos y la forma en la que éstos son prestados (Grönroos, 1994:39).

El primer componente, la oferta de servicios, coincide básicamente con la dimensión tradicional de la variable producto dentro del marketing, siendo la segunda componente, la forma en que se prestan los servicios, la variable específica, que constituye lo que Eiglier y Langeard (1989:4) han popularizado como *servucción*.

La *servucción* engloba la gestión de los tres elementos principales que intervienen en la producción del servicio: los soportes físicos o elementos tangibles; el personal y el propio cliente. Por tanto, se puede observar que incluye algunos de los puntos críticos anteriormente citados, como el mix de presentación de Renaghan (1981:31-35), o una de las *P*'s adicionales de Morrison (1996:42), las personas. Los restantes enfoques propuestos por estos autores creemos que tienen cabida, como decíamos anteriormente, en una gestión específica de las variables tradicionales del marketing.

TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE PRODUCTO EN EL MARKETING HOTELERO

Si hubiese que resumir las principales tendencias del marketing en lo que la política de producto se refiere dentro de la industria turística destacaría una línea estratégica, la diferenciación a través de la innovación de productos.

Ante la progresiva intensificación de la competencia en esta industria resulta esencial producir nuevas e innovadoras ideas para lograr diferenciar a un hotel de sus competidores. Según Taylor (1996:170), los estudios realizados por *NOP Hotel Trust Survey* muestran una y otra vez como las compañías que más han centrado su atención en esta línea estratégica son también las empresas de más éxito dentro de la industria hotelera.

En este campo de la diferenciación vía producto/servicio, el sector hotelero presenta amplias oportunidades, precisamente por las características antes apuntadas de la diversidad de productos/mercados que engloba. Así, podría decirse que la principal línea que se está desarrollando se basa en la creación de nuevos productos-hoteles, más especializados en determinados segmentos de mercado, buscando una conceptualización de dichos productos mucho más adaptada a las necesidades de los segmentos de mercado a los que pretende satisfacer.

En la práctica, y en lo que se refiere, principalmente a las empresas hoteleras que operan en el mercado español, esta vía de innovación se está enfocando bajo tres direcciones que, lejos de ser excluyentes, pueden complementarse entre sí. Éstas son:

a) *Innovación en cuanto a la localización.* La ubicación de un hotel forma parte intrínseca del propio producto por distintos motivos. En general, condiciona el mercado objetivo al que puede satisfacer. Evidentemente un hotel situado en primera línea de playa en Torremolinos tiene un pre-posicionamiento determinante hacia el segmento vacacional. Por otra parte, la proximidad a determinados atractivos, organismos o cualquier otro foco que haya motivado el desplazamiento del viajero constituye sin duda alguna un valor añadido de dicho hotel de cara al cliente.

En esta línea, se están desarrollando nuevos conceptos hoteleros que por su localización específica en determinados lugares constituyen la principal ventaja competitiva de la empresa ante determinados segmentos de mercado.

Así, además, del fuerte impulso que están teniendo en los últimos años los hoteles situados en los entornos rurales, están adquiriendo especial interés los establecimientos ubicados en las zonas empresariales o industriales, parques tecnológicos, aeropuertos y estaciones de ferrocarril, en las principales vías de comunicación entre ciudades importantes o incluso, como ha sucedido en el Reino Unido, en los campos de fútbol.

b) *Innovación en cuanto al concepto del producto hotel.* Dentro de ese marco objetivo, de una mejor adaptación de los servicios ofrecidos por la empresa hotelera a cada segmento de mercado, también están surgiendo nuevos conceptos de productos que abarcan desde aspectos estructurales, como el diseño de las propias instalaciones, hasta los más pequeños detalles.

Se trata, en definitiva, de aplicar de una forma específica los planteamientos teóricos para el diseño de la oferta, delimitando correctamente cuáles constituyen los servicios básicos y los servicios periféricos, según la terminología de Eiglier y Langeard (1989:93-94), o la diferenciación entre servicios esenciales, facilitadores o de apoyo, según la denominación de Grönroos (1994:74).

En función de esta delimitación, las empresas hoteleras están estructurando su oferta de servicios a través de la respuesta a dos cuestiones básicas. En primer lugar, han de plantearse si deben atender a todas las necesidades que satisfacen esos servicios y, dependiendo de ello, qué tipo de respuesta deberían dar (Chías, 1991:30)

Para contestar a estos interrogantes, deberá tenerse en consideración, además de la clasificación anterior, aspectos tales como si el cliente valora la disponibilidad del servicio en cuestión, el grado de utilización del mismo, la complejidad de su *servucción* o el margen de contribución que dicho servicio puede aportar al beneficio global de la empresa.

Este planteamiento está suponiendo en la práctica el despegue en España de lo que se denomina como hotel de servicios limitados. Este tipo de hotel que ha tenido un gran éxito en la industria hotelera americana en la primera década de los noventa (Hasek 1995:36), está experimentando en la actualidad en ese mercado un reposicionamiento, en el que según Higley (1999: 36), la característica más sobresaliente es el cambio en su denominación. Tradicionalmente eran conocidos como “*economy*” o “*budget hotels*”, mientras que recientemente están operando bajo la denominación de “*Inns & Suites*”.

De forma análoga, este nuevo concepto hotelero está recibiendo en España distintas denominaciones, que están convirtiéndose en sub-marcas de las propias empresas que los operan. Así, tanto el grupo americano *Bass Hotels & Resorts*, como la cadena *NH*, cuentan con diversos establecimientos dentro de este grupo que comercializan con las marcas *Holiday Inn Express* y *NH Express* respectivamente.

Este tipo de hoteles, que Antonio Catalán (1997: 49), fundador de las cadenas *NH* y *AC Hoteles*, define como “*Hoteles McDonald’s*”, se basan en la eliminación de determinados servicios que el mercado objetivo al que se dirigen, segmento de negocios con estancias cortas, no suelen utilizar o que, simplemente, no valoran su disponibilidad, como por ejemplo, el servicio de “botones” o las instalaciones complementarias de los hoteles.

Sin embargo, potencian la automatización o “*industrialización*” (Levitt, 1976: 63) de los servicios, que minimicen los tiempos de espera de los clientes en tareas tales como el *check-in* o el *check-out*. La plantilla se reduce al mínimo, estimándose, normalmente, que existe alrededor de un empleado por cada siete clientes (Gauldie, 2000: 75). Sus precios suelen ser muy competitivos y existe un alto grado de homogeneidad entre los distintos hoteles de esta categoría dentro de una misma cadena.

Paralelamente, también están teniendo un cierto auge los hoteles posicionados en el extremo opuesto, es decir, aquellos que aglutinan una amplia y diversa oferta de servicios dentro del propio establecimiento. El planteamiento teórico es el mismo, ofrecer aquellos servicios que son especialmente valorados por el mercado objetivo. En este caso, el mayor desarrollo se corresponde con los *resorts* o complejos hoteleros, destinados al segmento vacacional de alto nivel.

Según Connolly (1999: 135) este concepto de hotel con una amplia variedad de servicios y facilidades será una fórmula que en el futuro se extenderá a otros segmentos turísticos, considerándose al establecimiento hotelero como una facilidad con múltiples usos, como si fuera un centro comercial, en el que se ofrecerán comercios, alquileres de oficinas e instalaciones diversas para reuniones, video-conferencias, salud, diversiones recreativas y educativas, etc.

c) Innovación en cuanto a los servicios. Dentro de la misma línea estratégica planteada anteriormente, las innovaciones en cuanto al producto hotelero no sólo se están produciendo en lo relativo a cuestiones que podíamos considerar estructurales, como las anteriormente expuestas, sino también en dimensiones de menor envergadura, pero que sin duda contribuyen a una mejor adaptación del producto al mercado objetivo y, por tanto, a la diferenciación. Un ejemplo ilustrativo de esta situación, que persigue además diferenciar a la empresa lo constituye la cadena *Tryp*, introduciendo algunos servicios innovadores como habitaciones especialmente pensadas en la mujer “ejecutiva” o la “habitación de día”, inspirada en el segmento de negocios que requiere un lugar para reunirse, asearse o descansar, pero que no necesita pernoctar (Fernández Casado, 1995:32).

También la cadena *NH*, ha perseguido un posicionamiento que ha resumido en su eslogan “*Cuestión de detalle*”, que ha pretendido sorprender al viajero a través de iniciativas de escasa trascendencia, pero de gran originalidad. Así, por ejemplo, facilitan un libro para que el cliente pueda leer antes de acostarse o disponen de video-consolas en sus habitaciones.

Esta tendencia estratégica de la diferenciación a través de la innovación se complementa con lo que podríamos decir que constituye la segunda gran tendencia dentro del marketing hotelero en cuanto a la política de producto, nos referimos al posicionamiento y diferenciación de marcas dentro del sector (Litteljohn y Roper, 1991:206).

Dado el incremento de la competencia en esta industria y la diversidad de segmentos que caben diferenciar en la misma, las empresas hoteleras, está apostando en los últimos años por establecer una política de marcas que refuerce su imagen y permita al consumidor diferenciarla, tanto con relación a la competencia como a los distintos tipos de productos dentro de una misma cadena. Conocer el posicionamiento de dichas marcas es un elemento esencial para conseguir la efectividad de la estrategia de marketing de un hotel (Dev, Morgan y Shoemaker, 1995:48). Esta línea de acción posibilita además, una mejor segmentación del mercado.

Otro motivo que ha contribuido a impulsar esta política de diferenciar una gama de marcas dentro de la propia cadena surge ante la escasa representatividad que está suponiendo dentro del sector la clasificación oficial de las categorías hoteleras. La reglamentación que otorga el número de estrellas a un determinado establecimiento no está permitiendo en la práctica adecuar las expectativas de los consumidores a los niveles de servicio y la calidad de los mismos realmente ofrecidos. La razón de ello estriba principalmente en que la normativa (*Real Decreto de 15 de junio de 1983 sobre Ordenación de los establecimientos hoteleros*) prima los aspectos técnicos, difícilmente perceptibles por los consumidores en muchas cuestiones, sobre otras consideraciones enfocadas en la satisfacción del cliente.

Una tercera consideración que incide en esta tendencia de diversificación de marcas tiene su origen en las propias estrategias de crecimiento y concentración empresarial. Así, en algunas ocasiones la amplitud de marcas proviene precisamente de la compra o fusión de determinadas empresas, mientras que en otras situaciones surge ante la penetración de los grupos hoteleros en segmentos donde habitualmente no operaba, provocando la necesidad de diferenciar sus nuevos productos de aquellos que ya contaban con una cierta imagen en el mercado (Lewis, Chambers y Chacko, 1995: 366).

El caso más representativo dentro de las cadenas españolas lo constituye *Sol Meliá*, que antes de la adquisición de la cadena *Tryp*, tenía estructurada su cartera de productos en ocho marcas diferentes, posicionando cada una de ellas cruzando criterios de segmentación como la categoría del establecimiento, tipos de clientes, localización y amplitud de servicios. Otras cadenas importantes, como *NH*, *HUSA* o *AC Hoteles*, también han seguido esta política de diferenciación de marcas dentro de su gama de productos.

TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS EN EL MARKETING HOTELERO

La industria hotelera es uno de los sectores donde el precio tiene una especial trascendencia como instrumento de marketing. Esta afirmación puede respaldarse tanto por los motivos genéricos planteados para cualquier otra empresa (Santesmases, 1999:464-466) como por otras causas más específicas que incrementan la relevancia del precio para esta industria. Entre ellas podríamos destacar las siguientes:

* Constituye un elemento clave en el posicionamiento de la empresa. Así, la clasificación tradicional de los establecimientos hoteleros según el número de estrellas es identificada automáticamente por los consumidores con unos niveles determinados de precios. Igualmente, en los nuevos conceptos de productos hoteleros a los que anteriormente se ha hecho referencia, el precio constituye precisamente una de sus características diferenciales.

* Tal como indica Medlik (1994:15) el precio forma parte de los cinco elementos principales que definen el concepto del producto hotelero, integrado, además de por esta variable, por las facilidades, servicio, imagen y localización. Dicho autor considera que el precio expresa en la industria hotelera el valor dado por el hotel a través de esos cuatro elementos y la satisfacción derivada por sus usuarios a través de los mismos. De forma análoga, Valls (1996:198) incluye al precio como componente del propio producto turístico, el cual opina que está compuesto por: bienes, servicios y servicios auxiliares; recursos; infraestructuras y equipamientos; gestión, imagen de marca, y el propio precio.

* Desde una óptica distinta, pero quizá con el mismo fondo conceptual, Renaghan (1981:32), incluye a esta variable comercial como un componente de lo que él denomina el "mix

de presentación". Es decir, el precio es uno de los elementos que contribuye en la empresa hotelera a tangibilizar el *mix* del producto/servicio.

* Los efectos a corto plazo de las variaciones de precio y la alta elasticidad de la demanda turística, hacen de esta variable comercial un instrumento de gran valía para combatir algunos de los principales problemas estructurales de esta industria, como son la caducidad y la estacionalidad.

* Igualmente, la ya aludida diversidad de servicios que puede prestar una empresa hotelera a sus clientes hace que el precio juegue un papel fundamental en la consecución de otro objetivo importante, las ventas cruzadas.

* Desde un punto de vista práctico, las principales tendencias con relación al precio dentro del marketing turístico recaen precisamente en las cuestiones derivadas de los puntos anteriormente destacados. Así, por ejemplo, la estrategia de precio está presente evidentemente de forma prioritaria en las nuevas tendencias de concepto hotelero, principalmente en el caso de los hoteles funcionales o "express", donde la principal diferenciación pretender ser la mejor relación calidad-precio.

Asimismo, se está utilizando como herramienta más efectiva en las actividades promocionales los descuentos en precios, con el objetivo principal de luchar contra la estacionalidad e incrementar la ocupación de los hoteles. Un instrumento que se ha generalizado en esta línea los constituyen los conocidos "*Bancotel*" o "*Talonarios 5 noches Meliá*". Una buena gestión de estos programas puede conseguir múltiples objetivos empresariales, como incrementar la ocupación en temporada baja, incentivar al conocimiento y prueba de una marca hotelera, incrementar la frecuencia de "compra" o fomentar las ventas cruzadas.

Por último, y ante el incremento de la competencia y las consecuentes guerras de precios, también se están utilizando algunas estrategias que persiguen evitar las comparaciones de precios y aprovechar, al mismo tiempo, las instalaciones o servicios del hotel que generalmente pueden estar infrautilizados. Dentro de este marco estratégico podría encuadrarse la utilización del "*todo incluido*" en los complejos vacacionales o aspectos más puntuales, como el desarrollado por *AC Hoteles* que ofrece gratuitamente a sus clientes las bebidas y aperitivos del minibar.

TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN EN EL MARKETING HOTELERO

El entorno de la industria turística europea en los últimos años viene marcado claramente por una serie de cambios y tendencias que están directamente relacionadas con la distribución

comercial. Esta situación ha convertido a dicha variable en uno de los aspectos más dinámicos dentro del sector, llegando a ser uno de los pocos elementos del marketing mix decisivos en la competitividad de sus empresas, con importantes repercusiones sobre toda la estrategia comercial, y con interrelaciones de gran trascendencia con las políticas de producto, precio y comunicación.

En definitiva, los cambios y tendencias que protagonizan el panorama actual de la distribución turística pueden agruparse en tres aspectos principalmente, que son los siguientes: los fuertes procesos de concentración e integración de empresas dentro del sector; las repercusiones de las nuevas tecnologías sobre la distribución, y un tercero, que en cierta medida se deriva del anterior, y son los cambios que se están produciendo en la estructura del canal de distribución turística.

a) La concentración e integración en el sector turístico

La especial significación de los procesos de concentración e integración en la industria turística, queda justificada en la propia naturaleza de esta actividad empresarial, que es por definición una industria internacionalizada, y que ha requerido satisfacer a clientes repartidos a lo largo de toda la geografía mundial. Además, existe otra característica básica de la misma que incide aún más en esta especial trascendencia de la integración. Se trata de su carácter de complementariedad entre los distintos servicios producidos por empresas especializadas en determinadas actividades, siendo el caso más representativo el *tandem* transporte-alojamiento.

Aún cuando, detrás de estos movimientos empresariales existen motivos muy diversos, todos ellos tienen, evidentemente, una clara e importante repercusión sobre la estrategia del marketing en general y la distribución en particular. Así, el planteamiento estratégico seguido por las empresas turísticas a través de esta línea de acción va mucho más allá del simple crecimiento como objetivo, con sus típicas ventajas de la gran dimensión empresarial. Surge también como vía para acceder a nuevos mercados, en la búsqueda de la flexibilidad; para acceder a recursos y habilidades complementarias, para un mejor control de toda la cadena de valor turística, etc.

En este sentido, dentro de esta industria se puede observar como están adquiriendo especial trascendencia otras dimensiones de la integración y cooperación distinta a las tradicionales, es decir, la horizontal y vertical, ocupando en la actualidad un lugar destacado la integración diagonal y la complementaria.

La integración diagonal supone, según Poon (1993:215) la unión de empresas que además de realizar actividades diferentes proceden, también, de industrias distintas, pero entre las que existe una cierta interdependencia, basada en que el consumidor demandará simultáneamente

los bienes o servicios ofertados por estas empresas. El mayor protagonismo en los últimos años en este sentido en la industria turística viene de la mano de las alianzas y participaciones entre las empresas hoteleras y los grupos financieros e inmobiliarios.

La integración complementaria, según el planteamiento de Bull (1994:97), recoge una modalidad de agrupación de empresas de especial validez para los productores turísticos dada la alta complementariedad de ciertos servicios dentro de esta industria, produciéndose entre empresas del mismo sector pero que ofrecen productos que son demandados simultáneamente por el consumidor, creando así un mayor valor añadido para éste. Se trata de los acuerdos y uniones entre empresas hoteleras con compañías aéreas, de alquiler de automóviles, etc.

Con relación a los sistemas verticales de marketing, se puede apreciar que también en el sector turístico constituyen una alternativa creciente en los últimos años, tanto desde su vertiente corporativa como contractual. Dentro de esta última, en la industria hotelera se están potenciando numerosas formas de cooperación en la distribución, que van desde las alianzas con los grandes intermediarios, hasta las tradicionales cadenas voluntarias, más conocidas en este sector como consorcios, pasando por las afiliaciones, centrales de reservas, empresas de representación hotelera e incluso la franquicia.

Sin embargo, con relación a las cadenas españolas, y aún cuando muchas de ellas están abriéndose a las empresas independientes para desarrollar su expansión, generalmente están primando otras vías de cooperación, más cercanas a las afiliaciones o los contratos de gestión y arrendamiento que a la franquicia, cuyo sistema parece no seducir a los hoteleros españoles.

b) Las nuevas tecnologías y la distribución comercial

Al igual que está ocurriendo en otros muchos sectores, Internet y el comercio electrónico está siendo otro de los principales aspectos que está afectando de forma directa en la actualidad a la estrategia de distribución.

Las empresas hoteleras y los proveedores de los servicios turísticos; en general, perciben al comercio electrónico como una importante oportunidad para llegar directamente al consumidor, saltándose a los intermediarios, y reduciendo de esta forma los altos costes de distribución que los mismos suponen.

Sin embargo, la realidad parece evidenciar que las previsiones optimistas a este respecto no están cumpliéndose, y salvo algunas excepciones, quienes están sacando mayor provecho de la distribución a través de la red, están siendo los propios intermediarios especializados.

No obstante, y aún cuando las cifras de reserva a través de esta vía no sean muy significativas cuantitativamente, este medio constituye una herramienta potencial de gran valía para las empresas turísticas, incluidas las pequeñas y medianas compañías hoteleras, especialmente de cara a mejorar las relaciones con el cliente y la búsqueda de la fidelidad del mismo, ya que puede suponer un medio muy positivo para las acciones de marketing directo.

c) El canal de distribución en la industria hotelera

En tercer lugar, y conectado en gran medida, con los dos factores anteriores, en el sector turístico se está viviendo en los últimos años un fuerte proceso de reestructuración del canal de distribución, en la que están apareciendo nuevos intermediarios, se está observando un cambio en el papel y la estrategia de distribuidores muy consolidados dentro del sector, e incluso se está cuestionando la figura de otros elementos del canal (Falkestein, 1997:24; Buhalis, 1998:414; Bédard, 2000:336;). Si embargo, a pesar de todo ello, el canal de comercialización más generalizado en la empresa hotelera viene definido por tres parámetros principales, que son:

- Un uso generalizado de múltiples canales de distribución. Es decir, la aparición de nuevas posibilidades para distribuir la oferta hotelera a través de nuevas tipologías de intermediarios y canales de comercialización, no está originando una política clara de selectividad al seleccionar a los mismos, sino que se está ofreciendo simultáneamente el mismo producto al mismo consumidor a través de diversos canales.

- Continúa utilizándose mayoritariamente canales de distribución largos, en los que intervienen dos o más niveles de intermediarios. Al contrario de lo que se preveía como consecuencia de las nuevas tecnologías, y de los que está ocurriendo en otros muchos sectores no se está consiguiendo acortar la longitud del canal de distribución.

- Se sigue realizando una política intensiva de distribución, en la que las empresas hoteleras trabajan con un número muy amplio de intermediarios dentro del mismo nivel, lo que supone una diversificación del esfuerzo comercial y serias dificultades para controlar la forma en que su producto es ofrecido al consumidor.

Con respecto al primero de estos factores hay que indicar que la generalización de canales de distribución múltiples tiene aspectos tanto positivos como negativos para la industria hotelera. Entre los primeros cabría destacar la diversificación de riesgos, reducción de la dependencia de un determinado tipo de intermediario o la cobertura de una mayor amplitud del mercado, tanto desde una óptica geográfica como tipológica.

Sin embargo, esta diversificación de canales también puede tener un lado oscuro. Tal como indican Dev y Olsen (2000:42) con tantos canales, el proceso de distribución es desordenado, se vuelve caótico y requiere ser simplificado tanto por el consumidor como por el proveedor. Por otra parte, existe un riesgo de competencia entre los distintos canales de distribución que puede ser especialmente negativa para el proveedor del servicio. En muchas ocasiones en lugar de conseguir un incremento de la cobertura, los distintos canales luchan por el mismo cliente.

Al mismo tiempo, en un producto turístico de las características del hotel se requiere un amplio conocimiento de la propia oferta comercializada por parte del vendedor, para que éste pueda dar la información que el consumidor desea sin crear falsas expectativas.

Tanto en este sentido, como ante cualquier tipo de relación entre los miembros del canal de distribución, la excesiva desagregación del esfuerzo comercial será muy perjudicial de cara a la eficacia de las mismas.

Otra tendencia muy importante que se está produciendo en la distribución hotelera está muy relacionada con la anterior y podría decirse que es algo común en toda la distribución comercial en general. Nos referimos al esfuerzo realizado por parte de los proveedores para acortar la longitud del canal. En la industria hotelera esta línea de acción está teniendo dos ejes principales de actuación: llegar directamente al consumidor y fomentar la relación con las agencias de viajes minoristas.

En general, ante la intensificación de la competencia en muchos sectores económicos, el intentar llegar al consumidor de forma directa, sin intermediarios, se está convirtiendo en una práctica muy común en muchos sectores de negocios, buscando de esta forma un mayor control sobre el mercado y también, en ocasiones, una reducción de costes. En el sector hotelero esta práctica está potenciada además por los cambios en el comportamiento de los consumidores, que están incrementando su papel activo en la búsqueda y contratación de este tipo de servicios.

No obstante, la consecución de este objetivo es muy compleja y varía substancialmente dependiendo del tipo de hotel y del mercado objetivo. Así, será relativamente más fácil en hoteles de negocios y en aquellos vacacionales en los que pretendan captar al mercado nacional.

En cualquier caso son variadas las acciones encaminadas en esta línea, como por ejemplo las campañas de marketing directo, los programas de fidelización, la creación y difusión de las páginas Web y de centrales de reservas propias, en los casos de cadenas, potenciar las ventas "en la calle" por parte de los comerciales (Cohen, 1996:62) o, la intensificación de las

campañas publicitarias y promocionales dirigidas al cliente final, poco habituales hasta hace muy poco en este sector.

La otra vía para acortar el canal reside en potenciar las relaciones directas con el eslabón minorista del canal, la agencia de viajes. El objetivo principal buscado a través de esta vía, por la empresa hotelera, es reducir la fuerte dependencia y dominio que han tenido por parte de los tour operadores, con los que surgen numerosos conflictos (Buhalis, 2000:117). Se pretende por tanto, saltarse a este tipo de intermediario y fomentar las relaciones con los agentes de viajes, que son considerados como *“la pieza vital de la cadena de negocio en el sector hotelero”* (Kaliari, 1998:32).

TENDENCIAS DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EN EL MARKETING HOTELERO

La principal premisa en la política de comunicación dentro del marketing hotelero surge de la máxima de que en los servicios todo comunica. Es decir se requiere una estrategia de comunicación global que va mucho más allá de los tradicionales instrumentos de publicidad, promoción, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo. En los servicios en general, y en la industria hotelera de forma muy especial, intervienen otros elementos de comunicación que se deben tener muy presentes como son, por ejemplo, las relaciones del personal con el turista, los elementos tangibles relacionados con la prestación del servicio e, incluso, la falta de comunicación (Alarcón, Alcázar y Jambrino, 1997:61).

Este planteamiento queda reflejado desde distintos puntos de vista por numerosos autores, tanto desde el campo genérico de los servicios, como Eiglier y Langeard (1989:111-118); Horovitz (1991:41-48); Chías (1991:67-68), o Grönroos (1994:151-168); como desde la óptica más específica de la industria hotelera, cuando Renaghan (1981:32) y Lewis, Chambers y Chacko (1995:394) hablan del mix de presentación o cuando Morrison (1996:42), destaca la especial importancia de la publicidad *“boca a boca”*.

Al mismo tiempo, y si se repasan las tendencias comentadas en los epígrafes anteriores con relación a las otras variables del marketing, podría observarse la especial trascendencia que tiene este enfoque de comunicación global en la gran mayoría de las acciones indicadas.

Así por ejemplo, la localización del hotel o el diseño, instalaciones y equipamiento del establecimiento son, como hemos dicho, elementos básicos de los nuevos conceptos hoteleros, ejerciendo, además de sus funciones propias, un papel clave que contribuye a comunicar un determinado posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

Igualmente, la estrategia de diversificación y posicionamiento de marcas requiere una estrategia global de comunicación en la que todos los medios de comunicación, externos o

internos, personales o impersonales, contribuyan a conseguir y mantener la imagen de marca deseada.

Del mismo modo, las estrategias diferenciales expuestas con relación a las tendencias en cuanto a la política de precios no tendrán la misma efectividad si no existe una adecuada comunicación de las mismas, e incluso, pueden ser contraproducentes si falla la comunicación interna en la gestión práctica de estas acciones.

Por último, en lo que se refiere a la complementariedad entre las tendencias de la distribución y la comunicación el paralelismo es tan importante que en ocasiones resulta difícil separar en la práctica ambas variables. Así, no puede existir la distribución directa sin una comunicación previa. Del mismo modo, y según lo expresado de cara a fomentar las relaciones con las agencias de viajes, la mejora de las comunicaciones en el más amplio sentido de la palabra constituye normalmente uno de los aspectos más valorados por las agencias a la hora de tratar con una determinada empresa hotelera (Travel Weekly, 1994:118; Dubé y Renaghan, 2000:73-83; Medina y García, 2000:737-762).

CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Desde una óptica más general, que el análisis individualizado de las distintas variables del marketing, se puede observar que la industria hotelera se enfrenta en los últimos años a una serie de cambios importantes que sin duda alguna están condicionando ya, y lo seguirá haciendo en un futuro próximo, sus estrategias de marketing.

La consultora DBK (1999:16) analiza el entorno actual de las empresas hoteleras a través del clásico planteamiento de las cinco fuerzas competitivas. Bajo este enfoque otorga la mayor relevancia a la intensificación de la competencia directa y al poder de negociación de tour operadores y agencias de viajes.

El crecimiento de la competencia viene marcado tanto por el creciente número de empresas y establecimientos hoteleros como por la incorporación de nuevos destinos turísticos. Estos hechos provocan una mayor presión por parte de los tour operadores, ante la que las empresas deberán responder con la ampliación de la oferta de servicios con mayor valor añadido.

Por lo que se refiere al incremento del poder de negociación de los tour operadores y agencias de viajes, puede decirse que es una consecuencia del proceso de integración y concentración empresarial de los mismos. La respuesta por parte de las empresas hoteleras está en seguir la misma tendencia, aumentar su dimensión y concentración.

La amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos es valorada por esta consultora con una importancia media. En el primer caso, el principal riesgo proviene precisamente de la citada tendencia a la concentración, la expansión de los contratos de gestión y de la penetración de las grandes cadenas extranjeras, que hasta el momento cuentan con una baja implantación. Como amenaza de productos sustitutivos destacar la existencia de otras modalidades de alojamientos alternativos, la oferta extrahotelera y el desarrollo del turismo rural y de aventura.

La quinta fuerza competitiva, el poder de negociación de proveedores tiene en este sector un impacto bajo, debido a la atomización de los suministradores y al poder ejercido por las empresas hoteleras a través de la constitución de centrales de compra.

Ante estas tendencias, Olsen, Crawford-Welch y Tse (1991:221-224) proponen precisamente como estrategia genérica dentro de esta industria el crecimiento empresarial a través de la concentración, la cual estima puede llevarse a cabo por diferentes vías: las alianzas estratégicas, franquicias, contratos de gestión, joint-venture y adquisiciones de empresas.

Otros autores, además de incidir sobre esta línea de cooperación e integración dentro de la industria, apuestan también por las estrategias de diversificación, especialización y segmentación de mercados (Medlik, 1994:149; Todd y Mather, 1995:128-140; Olsen y Zhao, 1997: 67-73).

Por último, otra línea de acción futura que podría contribuir positivamente a superar algunos de los puntos débiles de buena parte de los establecimientos hoteleros, concretamente la estacionalidad y la infrautilización de buena parte de sus recursos e instalaciones.

Generalmente, la empresa hotelera española está muy centrada en su producto principal, el alojamiento, dejando pasar algunas oportunidades de mercado que pueden existir para diversificar sus ingresos y rentabilizar sus instalaciones. En este sentido, debería potenciarse la comercialización de las instalaciones hoteleras ante otros públicos objetivos que pueden demandar los servicios ofrecidos por la empresa. Así, desde los restaurantes y bares hasta las salas de reuniones, pasando por instalaciones deportivas y recreativas, existe un mercado potencial que puede contribuir, entre otros objetivos, a rentabilizar estas facilidades y a mejorar la cifra de negocios de una empresa hotelera (Alcázar, Campos y Sánchez, 2000: 7). Se trata, en definitiva, de aplicar la filosofía de que el primer imperativo en la gestión hotelera es maximizar la utilización de la capacidad disponible a todos los componentes del producto hotelero y no sólo a las habitaciones.

Dentro de esta misma línea, también han de potenciarse las ventas cruzadas a los clientes alojados, estableciendo una política de precios y promoción que contribuya a que el viajero pase el mayor tiempo posible y realice el máximo gasto adicional dentro del establecimiento.

CONCLUSIONES

Ante toda esta situación, en la que destaca la creciente intensificación de la competencia que se está produciendo en el sector, como consecuencia tanto de la fiebre inversora que se está viviendo en la industria hotelera en España, como por el desembarco de las grandes cadenas internacionales en este país, se requiere que el importante número de pequeñas y medias empresas hoteleras se planteen nuevas estrategias de marketing que permitan mejorar su competitividad y posibiliten que sigan jugando el importante papel que han desarrollado en esta industria en las últimas décadas.

En este sentido, una de las líneas de actuación a seguir debe contemplar su incorporación a los denominados sistemas verticales de marketing, en los que sin necesidad de perder su independencia se integren en grupos de distribución que permitan una mejor situación competitiva a la hora de negociar con los grandes grupos de distribución, obtener una mayor rentabilidad y eficacia en las acciones de marketing, y en definitiva mejorar su situación competitiva.

Paralelamente, se debe pasar de lo que se denomina en marketing como una política intensiva de distribución a una estrategia selectiva, en la que en lugar de trabajar con un número muy amplio de intermediarios se opte por escoger a un número más reducido de ellos, pero con lo que se mantenga un alto nivel de cooperación en la distribución, estableciendo alianzas y acuerdos a largo plazo entre las empresas implicadas.

En tercer lugar, una estrategia vital para las pequeñas y medianas empresas pasa por el objetivo de la fidelización de la clientela, para lo cual se requiere desarrollar una clara estrategia de diferenciación de la competencia, buscando constantemente la forma de ofrecer algo distinto de los demás y la satisfacción total del consumidor. En este sentido, un aspecto de gran trascendencia consiste en potenciar la imagen de marca, que permita un claro posicionamiento de la empresa ante el consumidor y una constante política de innovación que busque sorprender positivamente al consumidor cada vez que se aloje en el hotel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón Urbistondo, P.; Alcázar Martínez, B. del y Jambrino Maldonado, C.

1997 La comunicación global en la estrategia de marketing turístico. Primeras Jornadas Nacionales de Turismo y Medios de Comunicación, Marbella (Málaga):61-63

Alcázar Martínez, B. del

2001 La integración y cooperación en la distribución hotelera desde la estrategia del marketing. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga

Alcázar, B. del, Campos, J. A. y Sánchez, J. L.

2000 El mercado local como oportunidad de negocio para la industria hotelera. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, Nº 39, 2º semestre:87-98

Bédard, F.

2000 Tomorrow's travel agency: a survey of adaptation and positioning strategies to new technologies in services. En Fesenmaier, D. R.; Klein, S. y Buhalis, D.: Information and Communication Technologies in Tourism 2000. Springer Viena – Nueva York pp. 336-342

Buhalis, D.

1998 Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5):409-421

2000 Relationships in the distribution channel of tourism: conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 1(1):113-119

Bull, A.

1994 La economía del sector turístico. Alianza Editorial, Madrid, España

Butler, R. W.

1994 Seasonality in tourism: issues and problems. En Seaton, A. V. *et al* Tourism. The State of the Art. John Wiley and Sons. West Sussex. England:332-339

Catalán, A.

1997 AC Basic. En Vesga, A. : Antonio Catalán, vuelta a la casilla de salida. *Emprendedores*, Nº 3, diciembre: 46-49

Cohen, A.

1996 Vender en la calle. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*. Nº 14, mayo-junio: 62-64

Connolly, D.

1999 Seminario sobre tecnología hotelera. En Horeco : Hoteles, hacia una nueva gestión. *Horeco*, Nº 157, mayo: 135

Chías, J.

1991 El mercado son personas: El marketing en las empresas de servicios. McGraw-Hill. Madrid, España

DBK

1999 Establecimientos Hoteleros. DBK, Análisis Sectorial y Estratégico. Colección Sectores. Madrid

Dev, C., Morgan, M. S. y Shoemaker, S.

1995 A Positioning Analysis of Hotel Brands. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36, Nº 6, diciembre:48-55

2000 Marketing Challenges for the Next Decade. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 1, febrero: 41-47

Dubé, L. y Renaghan, L. R.

2000 Marketing Your Hotel to and through Intermediaries. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, Nº 1, febrero: 73-83

Eiglier, P. y Langeard, E.

1989 Servucción: El marketing de los servicios. McGraw- Hill. París, Francia

Esteban Talaya, A.

1996 El marketing turístico: la orientación de la actividad hacia el consumidor. En Pedreño Muñoz MUÑOZ, A. y Monfort Mir, V. M. : Introducción a la economía del turismo en España. Civitas. Madrid:247-273

Falkenstein, H.

1997 Nuevos medios y tecnologías de distribución en el sector turístico. Estudios Turísticos, Nº 134: 23-34.

Fernández Casado, A.

1995 Habitaciones sólo de día. En ASENJO, M.: La fórmula Tryp contra la guerra de precios. Actualidad Económica, 4 de septiembre: 32-33

Gauldie, R.

2000 Limited Service Hotel Brands. Travel & Tourist Analyst, Nº 5: 73-87.

Go, F. y Pine, R.

1995 Globalization Strategy in the Hotel Industry. Routledge. London, UK

Grönroos, C.

1994 Marketing y gestión de servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España

Hasek, G.

1995 Limited's Success. Hotel & Motel Management, Vol. 210, Nº 13, 24 de julio: 36-37

Higley, J.

1999 The name game. Hotel & Motel Management, Vol. 214, Nº 2,1 de febrero:36-41

Horovitz, J.

1991 La calidad del servicio. A la conquista del cliente. McGraw-Hill. Madrid, España

Hostelmarket

2000 Anuario de la Hostelería 2000. Hostelmarket. Publicaciones Alimarket S.A.

Kaliari, S.

1998 El agente de viajes es la pieza vital en nuestra cadena de negocio. En Bordonaba, M.: Entrevista a Suki Kaliari, director de Marketing del Grupo Forte. Tecno Hotel, diciembre:32-33

Kotler, P.

1992 Dirección de marketing. Ed. Prentice Hall, Madrid, España

Levitt, T.

1976 The Industrialization of Service. Harvard Business Review, Vol.54, septiembre-octubre:63-74

Lewis, R. C.; Chambers, R. E. y Chacko, H. E.

1995 Marketing Leadership in Hospitality. Van Nostrand Reinhold. USA

Litteljohn, D. y Roper, A.

1991 Changes in the international hotel companies' strategies. En Teare, R. y Boer, A. : Strategic hospitality management. Cassell. Londres:194-212

Martin Armario, E.

1993 Marketing. Ed. Ariel, Barcelona, España

McCarthy, E. J. y Perreault, W. D.

1997 Marketing. McGraw-Hill, Madrid, España

Medina Muñoz, D. y García Falcón, J. M.

2000 Successful relationships between hotels and agencies. Annals of Tourism Research, Vol, 27, Nº 3:737-762

Medlik, S.

1994 The Business of Hotels. Butterworth-Heinemann. 3ª ed. Oxford

Middleton, V.T.C.

1994 Marketing in travel and tourism. Heineman, Londres, UK

Morrison, A.M.

1996 Hospitality and Travel Marketing. Delmar Publishers. 2ª ed. Albany. USA

Muñoz Oñate, F.

1994 Marketing turístico. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid, España

Olsen, M.; Crawford-Welch, S. y Tse, E.

1991 The global hospitality industry of the 1990s. En Teare, R. y Boer, A. : Strategic Hospitality Management. Cassell, New York:213-225

Olsen, M. D. y Zhao, J. L.

1997 New Management Practise in the International Hotel Industry. Travel & Tourist Analyst, Nº 1:53-73.

Periáñez Cañadillas, I. y Alcázar Martínez, B. del

1999 El museo Guggenheim, creador de un nuevo producto turístico. Harvard Deusto Business Review, Nº 92, septiembre/octubre: 64-72.

Poon, A.

1993 Tourism, Technology and Competitive Strategies. Cab International. Oxon, UK

Renaghan, L. M.

1981 A New Marketing Mix for the Hospitality Industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 22, Nº 2: 30-35

Rosenbloom, B.

1991 Marketing Channels. A Management View. The Dryden Press, Orlando, USA

Santasmases Mestre, M.

1999 Marketing: Conceptos y estrategias. Pirámide. Madrid, España

Seaton, A.V. y Bennet, M.M.

1996 Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases. Thomson Business Press. Oxford

Serra, J.

1997 El sector hotelero atraviesa por una etapa de plena efervescencia empresarial. Tecno Hotel, diciembre: 22-23

Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walker, B. J.

1996 Fundamentos de marketing. McGraw Hill, México

Taylor, H.

1996 Competitive advantage in the hotel industry-success through differentiation. Journal of Vacation Marketing, Vol. 3, Nº 2, 1996: 170-173

Todd, G. y Mather, S.

1995 The international hotel industry. Corporate strategies and global opportunities. Research Report The Economist Intelligent Unit. Londres

Travel Weekly

1994 U.S. Travel Agency Survey. Travel Weekly, Vol. 53, Nº 65:118. Citado por Kotler, P.; Bowen, J. y Makens (1997): Mercadotecnia para la hostelería y turismo. Prentice Hall Hispanoamericana. México

Valls, J. F.

1996 Las claves del mercado turístico. Deusto, Bilbao, España

Recibido el 21 de enero de 2002

Correcciones recibidas el 21 de febrero de 2002

Aceptado el 25 de febrero de 2002

Arbitrado anónimamente