

## PERCEPCIÓN DIRECTIVA DEL IMPACTO DE LOS VUELOS DE BAJO COSTE EN LA GESTIÓN HOTELERA: SU INFLUENCIA EN LA INNOVACIÓN.

María Dolores Vidal Salazar. [lvidal@ugr.es](mailto:lvidal@ugr.es). Universidad de Granada

Fernando Matías Reche. [fmatis@ugr.es](mailto:fmatis@ugr.es). Universidad de Granada

Rodrigo Martín Rojas. [rodrigomr@ugr.es](mailto:rodrigomr@ugr.es). Universidad de Granada

### RESUMEN

La amplia competitividad actual del sector turístico internacional hace necesario analizar aquellos factores que inciden directamente en la productividad de la industria turística. En esta línea, el presente artículo pretende analizar los efectos en los hoteles andaluces del incremento de afluencia de turistas internacionales que llegan al territorio en los vuelos de bajo coste y estudiar si la influencia de esta tipología de turistas se refleja en el desarrollo de mejoras aplicadas a la gestión hotelera. Sobre todo, se pretende analizar si la percepción de los directores de esta nueva tendencia turística promueve la innovación y la introducción de las TICs en sus organizaciones y si estas mejoras logran un mayor desempeño de su actividad, vía una mayor atracción de turistas extranjeros.

Para ello, este estudio analiza los resultados obtenidos de un total 205 encuestas recibidas, realizadas por directores de hoteles de todas las categorías situados en la Comunidad Autónoma Andaluza. Los resultados obtenidos establecen que la percepción de los directivos de los hoteles sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste está asociada de forma positiva y muy significativa con el uso de Internet y de forma significativa con el porcentaje de ocupación con turistas extranjeros y no muestra relación alguna con la existencia en la empresa de innovativeness o cultura organizativa que apoye la generación de innovaciones.

**Palabras Clave:** Turismo; Vuelos bajo-coste; Rentabilidad; Innovación

**Área temática propuesta:** Área de Gestión Turística.

### ABSTRACT

Due to the growing current competitiveness of international tourism it has become necessary to analyze the factors that directly influence the productivity of the tourism industry. This article aims to analyze the effects on Andalusia hotels caused by the increase of international tourists arriving in the territory on low-cost flights. Also, we will consider whether the influence of this tourist typology is reflected in the development of enhancements in hotel management. Above all, it aims to analyze whether the perception of directors regarding this new tourist trend promotes innovation and the introduction of TICs in their organizations.

For this reason, the study analyzes the results of a total of 205 surveys received by managers from every hotel category in the Autonomous Community. The results show that the perception of managers of the hotels on the influx of tourists in cheap air travel is associated positively and significantly with the use of the Internet and significantly with the percentage of occupation. However, there is no relationship with the existence in the company of innovation or organizational culture that supports the generation of innovations.

**Keywords:** Tourist; Low Cost Carriers; Hotel Occupancy Rate; Innovation.

**Thematic area propose:** Tourist Management Area.

## PERCEPCIÓN DIRECTIVA DEL IMPACTO DE LOS VUELOS DE BAJO COSTE EN LA GESTIÓN HOTELERA: SU INFLUENCIA EN LA INNOVACIÓN

### 1. Introducción

La puesta en marcha y desarrollo posterior de los denominados vuelos de bajo coste ha supuesto una revitalización del turismo en lugares relativamente alejados de los destinos clásicos de los turistas en España, en general y en Andalucía, en particular. La importancia social y empresarial del tema y la necesidad de avanzar en el conocimiento de las repercusiones que la actividad de estas compañías está teniendo en el ámbito hotelero constituyen los dos factores motivadores para el desarrollo de la investigación en esta temática.

No cabe duda que el modelo “*low cost*” está gozando de una gran aceptación entre determinados segmentos de usuarios y produciendo cambios muy importantes en el comportamiento y en las expectativas de los turistas desde el punto de vista de la oferta. Esta aceptación se refleja igualmente en un incremento continuo de la demanda de estos servicios y, por tanto, en un crecimiento paulatino de la cuota de mercado de estas aerolíneas (Bentancor, 2004).

Ambas circunstancias están provocando una serie de cambios en el sector turístico y aeroportuario tales como: la utilización de aeropuertos secundarios como plataformas logísticas (Barbot, 2004), incremento del número de nuevos turistas en las zonas donde se encuentran este tipología de aeropuertos proporcional al aumento de vuelos de estas compañías, traslado de la estrategia “*low cost*” al sector turístico (Romero y Cortes, 2006) y aparición de un nuevo consumidor que solicita cada vez más este producto del mercado.

Este nuevo turista y las características que conlleva aparejadas, constituye uno de los factores determinantes en los cambios que se están produciendo en la industria hotelera y en el resto de eslabones de la cadena turística. Se trata de cambios organizativos paulatinos pero constantes y, sobre todo, necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias que el mercado y la nueva demanda imponen.

Parece evidente que la estrategia de bajo coste está cambiando determinadas conductas de algunos clientes que, gracias a la oferta altamente competitiva que brindan estas empresas, utilizan actualmente sus servicios de vuelo cuando antes no lo hacían, cambiando sus medios de transporte habituales como el automóvil o el tren por el avión. Así pues, además de la cuota de mercado que estas compañías de bajo coste están arrebatando a las compañías tradicionales, se está generando en el sector negocio neto ya que muchas personas que no volaban de forma habitual lo hacen actualmente más asiduamente gracias a las propuestas comerciales de bajo coste.

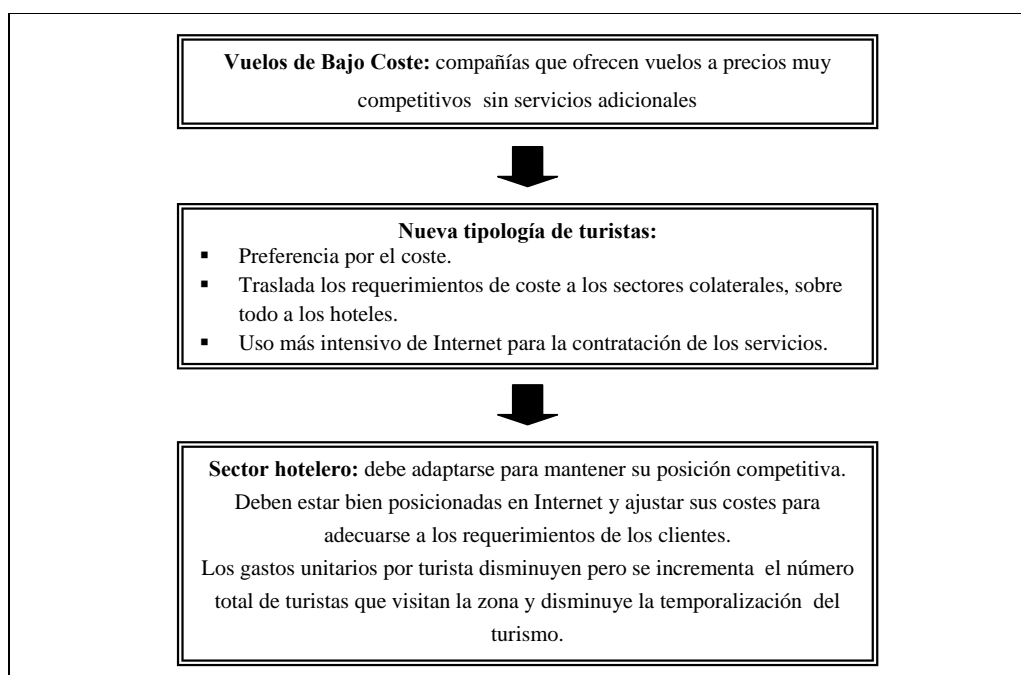
Estos consumidores se caracterizan por valorar de forma más positiva el ahorro en costes que los servicios “complementarios” que suelen ofrecer las compañías “*full cost*” y por realizar un mayor uso de Internet, impuesto en gran medida por las vías de comercialización implantadas por estas compañías para abaratar costes (ventas mayoritarias on line / billete electrónico...).

Además, este consumidor está trasladando su forma de actuar y sus comportamientos de consumo al resto de las actividades y servicios que utiliza en sus desplazamientos vacacionales, por lo que finalmente, la estrategia de

“low cost” esta ejerciendo un papel contaminante en el resto de actividades implicadas que, de forma mimética, copian el modelo para satisfacer los requerimientos de los clientes.

En el caso de los hoteles, tal y como defienden Romero y Cortes (2006), la relación percibida por el cliente entre el coste del hotel y el coste del vuelo suele ser constante, por lo que si se altera sustancialmente uno de los elementos de dicho ratio, también debe alterarse en la misma proporción el otro elemento de cara a la percepción del consumidor. De hecho, continuando la saga de los vuelos bajo coste, ya han aparecido hoteles con similar estrategia. Los Easy Hotels, del grupo naranja EasyJet, son hoteles muy económicos y bien ubicados que ofrecen el servicio de alojamiento como los vuelos, es decir, sin servicios extra.

*Figura I. Relaciones de influencia de los vuelos de bajo coste en la industria hotelera.*



*Elaboración propia*

Dados los condicionantes expuestos, la creciente afluencia de turistas que viajan en vuelos de bajo coste y la necesidad de mejorar la gestión hotelera para ser competitivo en un entorno cada vez más complicado, el presente trabajo intenta descubrir si la percepción de la dirección de los hoteles sobre la oportunidad que representa el incremento de la afluencia de turistas que llegan en vuelos de bajo coste afecta a las mejoras en la gestión de los hoteles, sobre todo, promoviendo la innovación e introduciendo las TICs en la empresas. Igualmente, se pretende averiguar si estas mejoras logran un mayor desempeño de su actividad, vía una mayor atracción de turistas extranjeros.

Para cumplir con el anterior objetivo, primero se realiza una revisión teórica de las magnitudes tratadas previamente. A continuación se justifica el modelo teórico y las hipótesis planteadas, refiriéndose posteriormente a la metodología, los resultados obtenidos, su discusión y las principales conclusiones del estudio, junto con sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión teórica.

### La importancia cuantitativa y cualitativa de los vuelos de bajo coste en el sector turístico.

La aparición de los vuelos de bajo coste y su rápida proliferación es un fenómeno de apenas 30 años. La explicación de su tardía aparición es debida en gran medida a la gran complejidad del sector aéreo internacional. Hay que tener en cuenta que este sector se caracteriza principalmente por ser un transporte mayoritariamente de pasajeros, y no de cargamento como puede ser el sector marítimo, y por ser un sector muy regulado y fuertemente protegido por parte del estado. De hecho, las compañías de bajo coste nacen como consecuencia del proceso de liberalización del transporte aéreo iniciado en Estados Unidos en los años setenta (Gillen y Morrison, 2003), extendiéndose el modelo de forma paulatina a todo el mundo.

En Europa, la situación de partida era algo diferente a la de Estados Unidos, debido a que las grandes compañías europeas operaban basándose en el mercado doméstico muy protegido, con tan sólo una pequeña competencia marginal, y un mercado internacional regido por acuerdos bilaterales, que no aprovechaban las ventajas de la existencia de un mercado único.

Debido a que la Comunidad Económica Europea (UE en la actualidad) consideraba que el transporte aéreo era un elemento fundamental para la integración entre los estados miembros y que el sistema de regulación del transporte aéreo vigente por aquel entonces no favorecía ni a los intereses generales ni a los de los consumidores, comenzó a partir de 1987 una política para conseguir un mayor grado de competencia en el sector aéreo. Todo este conjunto de medidas se han ido aplicando sin tensiones y de manera paulatina, ofreciendo resultados claramente positivos, aprovechando los operadores las numerosas posibilidades ofrecidas.

No obstante, esta liberalización del mercado y la posibilidad de solicitar nuevas licencias, no solo creó nuevos operadores que competían con las compañías "bandera" ya existentes sino que dio lugar a una nueva tipología de empresas, las denominadas compañías de bajo coste, también llamadas "no frills" (sin adornos) o "discount Carriers" (de descuento).

Pese a la denominación utilizada para referirse a estas empresas, el modelo de bajo coste no es un modelo basado únicamente en el bajo precio. Es cierto que la eficiencia en costes se consigue en gran medida porque la compañía ofrece el servicio esencial, el vuelo, sin elementos complementarios o superfluos (Betancor, 2004), pero, además de esa característica general aplicable a todas las compañías de bajo costes, hay otros rasgos que, pese a las diferencias existentes entre las diferentes aerolíneas, les son de aplicación: la distribución y reserva de los vuelos se realizan normalmente por Internet con billetes electrónicos cuyo importe se pierde si no se realiza el viaje; no existe diferencia entre clase preferente y turista; no se ofrecen servicios gratuitos a bordo, ni se enumeran los asientos, ni existen programas de fidelización de clientes; la propia tripulación se encarga de la limpieza del avión; máxima ocupación en los vuelos; rutas directas y de distancias no muy extensas, elección de aeropuertos secundarios en origen y destino, mínimas permanencias en los aeropuertos con el fin de que la flota se encuentre "inoperativa" en tierra el menor tiempo posible; homogeneidad en el tipo de avión en las flotas, alta utilización de horas diarias de vuelo, tripulaciones con salarios competitivos y elevada productividad (Doganis, 2001).

Por tanto, el modelo de las compañías aéreas de bajo coste no sólo plantea una estrategia de precios. Es igualmente un modelo de gestión, un modelo tecnológico y un modelo de desarrollo comercial (Romero y Cortes, 2006).

Respecto a la importancia de los vuelos de bajo coste en el turismo andaluz y español, ésta queda claramente demostrada al analizar las estadísticas del sector. Según el “*Informe Anual 2007 sobre las Compañías Aéreas de Bajo Coste*” del Instituto de Estudios Turísticos, el número de pasajeros internacionales recibidos en España por vía aérea en 2007 fue de 59,8 millones, un 8,8% más que en 2006. Las compañías aéreas de bajo coste (CBC) aglutinaron el 39,9% de la citada actividad, registrando un crecimiento del 33,9% respecto a 2006. Las compañías tradicionales, con el 60,1% restante del flujo, experimentaron un descenso del 3,3%.

A nivel de comunidades autónomas, Andalucía con 3,6 millones de pasajeros de esta tipología de vuelos y un crecimiento respecto al año anterior del 17,9%, se sitúa como tercera comunidad autónoma del ranking por detrás de Cataluña y las Islas Baleares. Más de la mitad de las llegadas aéreas a esta comunidad se realizaron en estas compañías, principalmente en Easyjet, Ryanair y Air Berlin.

Si analizamos datos aun más recientes, se puede comprobar que la tendencia continúa. Según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, los aeropuertos españoles recibieron en enero de 2009 tres millones de pasajeros internacionales. El 45,1% de esa cantidad lo hicieron con una compañía aérea de bajo coste. El grado de ocupación de los vuelos de las CBC fue del 67,4%, superior en tres puntos porcentuales al registrado por las compañías aéreas tradicionales (Instituto de Estudios Turísticos, 2009).

Los datos no dejan lugar a duda de la importancia de este modelo que, no sólo ha logrado revolucionar la oferta y generar negocio neto en el sector del transporte aéreo (Romero y Cortés, 2006), sino que de mantenerse la tendencia actual, ofrece un amplio recorrido comercial para los próximos años.

Respecto a las nuevas tendencias, el éxito de las aerolíneas de bajo coste ha hecho que muchas compañías de coste normal, creen empresas afiliadas a ellas o subsidiarias que operan en vuelos de bajo coste. Tal es el caso de Bmibaby y Go de British Airways o el de Germanwings de Lufthansa; compañías que han aparecido para hacer frente a los vuelos de bajo coste que estaban robando cuota de mercado a estas grandes compañías de coste normal o total (Harvey & Turnbull, 2006). Por lo tanto, las nuevas compañías aéreas, surgidas al amparo de las de coste normal, desarrollan nuevas estrategias para recuperar la cuota de mercado que las compañías matrices perdieron con la llegada de las líneas aéreas de bajo coste (Harvey & Turnbull, 2006).

Satterlee (2003), en un artículo en el que estudia los vuelos de bajo coste en la Unión Europea, destaca que estos vuelos pueden favorecer el turismo internacional de una región, de modo que los turistas primeramente son atraídos a hoteles del lugar y a veces llegan a comprar casas en esas ciudades donde los vuelos de bajo coste llegan. De modo que se establece que los vuelos de bajo coste favorecen la ocupación hotelera y al sector inmobiliario. De igual manera, se espera también que los vuelos de bajo coste potencien un mayor desarrollo de los países emergentes o con economías crecientes en la Unión Europea, puesto que en estos países la afluencia de vuelos aumentará el número de visitantes Condon y Troev (2007).

Respecto a la tipología de turistas que utilizan las compañías "low cost", los datos indican que éstos realizan un mayor uso de Internet que los clientes de las compañías aéreas tradicionales (Instituto de Estudios Turísticos, 2008). Un 72,1% de los mismos que recurrieron a este medio para la preparación de sus viajes, frente al 49,8% de los turistas de compañías tradicionales. Igualmente, mientras que el 64,8% viajeros de bajo coste efectuaron algún pago a través de Internet, la cuota registrada por los de compañías tradicionales es del 34,6%.

Por otro lado, a la hora de contratar paquetes turísticos, sólo el 27,8% de los usuarios de estos vuelos los contrataron previamente frente 41,2% de las tradicionales. La gran mayoría de los turistas de vuelos de bajo coste (91,1%) realizó sus reservas de transporte directamente, sin intermediarios. Los turistas del resto de aerolíneas, por su parte, reservaron directamente en el 60,4% de los casos, haciéndolo con menos antelación que los anteriores.

### **Las nuevas tecnologías de la información y el turismo.**

Las ventajas de las nuevas tecnologías en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico. De hecho, el progreso tecnológico y el turismo han venido cogidos de la mano durante años (Poon, 1993).

La aplicación de las tecnologías en el sector turístico ha tenido una evolución acorde con las etapas de informatización de la sociedad (Álvarez, 1998). Durante el período comprendido entre los años 60/80, la industria turística, intensiva en información, utiliza la informática para automatizar la gestión de los procesos de datos que requieran de un gran volumen de mano de obra. No obstante, es a partir de los años 90 cuando, gracias a la aparición de Internet, se revoluciona completamente el sector.

La evolución de la red y las funcionalidades que actualmente ofrece, han logrado que Internet constituya una herramienta extremadamente valiosa para el sector turístico dada su capacidad para la comercialización de productos y servicios. No cabe duda que Internet ofrece ventajas sustanciales con respecto a los medios de la comunicación tradicionales: costes reducidos de intercambio de información, velocidad creciente de la transmisión informativa, implicación del cliente en el control de transacciones y una mayor flexibilidad en el uso de los elementos del marketing-mix. Las aplicaciones principales de negocio incluyen las comunicaciones (internas y externas), la investigación de mercados, la atención al cliente, la penetración en el mercado, el desarrollo del producto, los ahorros de coste en la reingeniería de procesos, la comercialización directa y la publicidad de los productos (Avantur, 200).

Asimismo, los desarrollos en la velocidad de las redes informáticas han influido en el número de viajeros alrededor del mundo que usan las nuevas tecnologías para planificar y experimentar sus viajes. De hecho, la venta de viajes en Internet supuso en 2007 en España una facturación de 5.200 millones de euros, un 40% más que en el ejercicio anterior. Estos datos confirman una tendencia que ya hace tiempo se apuntaba: la apuesta firme del sector turístico por Internet como plataforma de negocios (DBK, 2008).

Según la misma fuente, cabe destacar, por encima de otras operaciones, la venta de billetes de avión a través de Internet, tanto por parte de líneas aéreas tradicionales como por compañías de bajo coste. Las webs son responsables del 21% de la facturación total, moviendo más de 2.000 millones de euros.

Otra de las consecuencias del desarrollo de Internet es el cambio radical experimentado en el comportamiento de los turistas (Mills & Law, 2004). El desarrollo de las TICs ha dado lugar a un “nuevo turista potencial”, con sólidos conocimientos tanto tecnológicos como lingüísticos y que realiza una búsqueda excepcional de bajo precio (Buhalis, 2003). Es una realidad que muchos turistas hacen sus reservas de vuelo u hotel de forma “online” en vez de hacerlo por medio de agencias de viaje (Morrison *et al.*, 2001). Asimismo, las TICs e Internet han incrementado drásticamente el número de opciones de consumidores, que pueden ahora utilizar la búsqueda y la compra en la red, logrando mucha mayor variedad y multitud de posibilidades: adquirir productos únicos o paquetes vacacionales, obtener descuentos en hoteles a última hora, disfrutar de un viaje completo a muy bajo coste (Oorni y Klein, 2003).

Parece pues, más que constatado que las TICs han cambiado radicalmente la eficiencia y efectividad de las organizaciones turísticas, la forma que los negocios son conducidos en el mercado y cómo los consumidores interactúan con las organizaciones (Buhalis, 2003). También, ha cambiado la estructura de la industria turística, la cual ha desarrollado una gama completa de oportunidades para todos los clientes.

La clave para triunfar aparece en la rápida identificación de las necesidades de los consumidores y de los clientes potenciales, personalizando los productos, servicios y procesos para satisfacer aquellas necesidades.

### **Innovación e Innovativeness.**

El ritmo y el alcance de los cambios que se están produciendo en las organizaciones y en las actividades que desarrollan no tienen precedentes históricos. No hay duda de que la asimilación y generación de innovaciones es uno de los factores que más significativamente contribuyen actualmente al mantenimiento de la competitividad de las empresas.

Como consecuencia, en los últimos tiempos se está generando en las empresas una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación, ya que las organizaciones que incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado.

Como definición del concepto de innovación hemos considerado adecuada la realizada por Thompson (1965) que define la innovación como la “generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, productos o servicios”. Evidentemente, una revisión de la literatura de innovación, muestra una variedad enorme de definiciones del término y muchos ángulos desde donde este tema ha sido estudiado. Por mencionar algunos ejemplos: Schumpeter (1939), estudia el proceso como un todo; Tushman (1977) analiza la innovación como un proceso de información; Rogers (1983), se concentra en la difusión como parte del proceso de innovación; Cooper (1984) lo enfoca desde la perspectiva del éxito de las estrategias de la innovación de productos; Von Hippel (1988) subraya la importancia de los usuarios como fuentes de innovación; Van de Ven *et al* (1989) investigan la dirección de la innovación; Porter (1990) relaciona la innovación con la competitividad; Muñoz-Seca (1992) vincula la innovación con el aprendizaje y la formación; y así hasta un largo etcétera.

En publicaciones más recientes son igualmente muchos los autores que han definido también este concepto: Nonaka (1991), Castilla *et al.* (2000), Chan y Al-Hawamdeh (2002), Mitsufuji (2003), Yliherva (2004), Bhat (2005), entre otros.

Al hablar de la cultura empresarial e innovación aparece el concepto de *innovativeness*. Son muchas igualmente las definiciones realizadas de este concepto, entre las que se destacan la de Prajogo y Ahmed (2006) que definen el término como la capacidad o la voluntad a innovar o la de Llorens *et al* (2003) que entienden que la *innovativeness* es una medida de la orientación de la organización hacia la innovación, es decir, la *innovativeness* puede medir la mayor o menor preocupación de la empresa por innovar, o mejor dicho, el potencial que los trabajadores de la empresa tienen a la hora de querer innovar.

No obstante, de todas las definiciones la que se debe de destacar es la de Hurley y Hult (1998) que definen el concepto como la habilidad de la organización para adoptar o implementar nuevas ideas, procesos o productos más satisfactoriamente que sus competidores y que a su vez les permitirá desarrollar nuevas capacidades que permitan mejorar la ventaja competitiva y obtener mayor desempeño de sus trabajadores.

Así pues, la clave del éxito de una innovación no reside tanto en disponer de la tecnología como de la gestión del proceso de cambio tecnológico y de la voluntad de hacerlo. La verdadera ventaja que la empresa posee es su capacidad para reconocer señales del entorno que le alerten sobre amenazas y oportunidades, definir una estrategia en base a la información de la que dispone, adquirir o generar los conocimientos y recursos tecnológicos que necesite, implementar la tecnología elegida para aplicar el cambio y, finalmente, aprender de esta experiencia. La gestión de la innovación, al definir el modo en que todas estas actividades se integran, se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa (Temaguide, 1998).

### **3. Modelo teórico e hipótesis planteadas.**

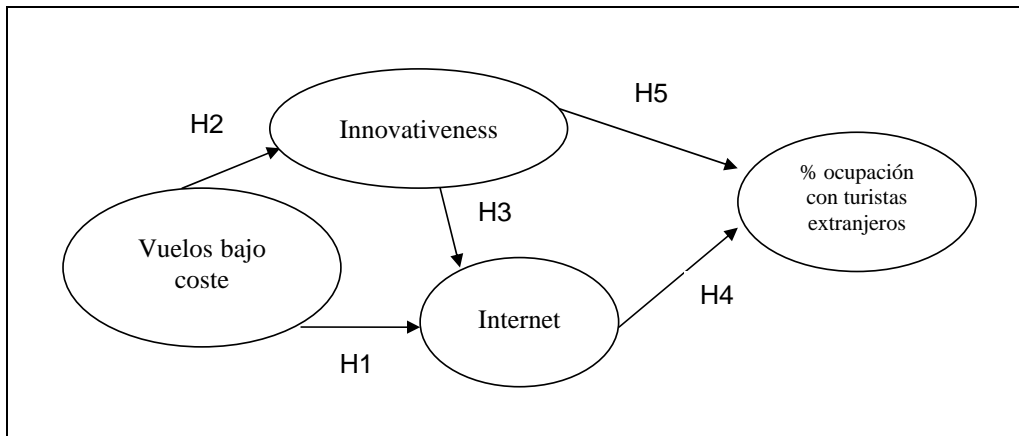
En base a la revisión de la literatura realizada y a las relaciones que se pretenden analizar en la presente investigación: relación entre la afluencia de turistas que utilizan los vuelos de bajo coste y el uso de Internet en las empresas, el desarrollo de la *innovativeness* por este motivo, la relación entre el uso de Internet y la *innovativeness*, y cómo ambos factores afectan al porcentaje de ocupación en los hoteles con turistas extranjeros, planteamos las siguiente hipótesis:

- **H1:** *La percepción sobre la afluencia de viajeros en vuelos de bajo coste afecta positivamente al uso de Internet.*
- **H2:** *La percepción sobre la afluencia de viajeros en vuelos de bajo coste afecta positivamente a la *innovativeness*.*
- **H3:** *La *innovativeness* afecta positivamente al uso de Internet en la organización.*
- **H4:** *El uso de Internet afecta positivamente al porcentaje de ocupación con turistas extranjeros.*
- **H5:** *La *innovativeness* afecta positivamente al porcentaje de ocupación con turistas extranjeros*



En definitiva, el modelo teórico a estudiar aparece resumido en la figura 2:

*Figura 2. Modelo teórico e hipótesis*



#### 4. Metodología

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, el trabajo se ha centrado en el sector hotelero andaluz tomando como marco de nuestra investigación la base de datos facilitada por el Registro de Turismo de Andalucía de fecha 25/3/2008, compuesto por 1621 establecimientos hoteleros, incluyendo la totalidad de hoteles, apartahoteles y complejos turísticos de Andalucía. La tabla I muestra la ficha técnica de la investigación

*Tabla I. Especificaciones técnicas de la investigación.*

Sector	Hotelero
Localización geográfica	Andalucía
Metodología	Cuestionario estructurado
Procedimiento	Cuestionario enviado a toda la población
Tamaño de la población	1621 empresas
Muestra final (respuestas)	205 cuestionarios contestados
Periodo de colección de datos	Abril – Agosto de 2008

En cuanto al procedimiento para la obtención de datos, se distribuyó un cuestionario por correo postal a los directores de los hoteles de la población. Este método de recogida de datos se considero el adecuado porque [permite llegar a un mayor número de empresas a un relativo menor coste, se ejerce una menor presión sobre una respuesta inmediata y provee a los entrevistados de un mayor sentimiento de autonomía. Por contra, los mayores inconvenientes son el bajo índice de respuesta y la predisposición a marcar una respuesta \(Gosselin, 1997\).](#)

Previamente al envío definitivo del cuestionario, éste fue testado por una muestra piloto de 5 hoteles, que nos sirvió para corregir posibles ambigüedades en las cuestiones planteadas. Transcurridas cuatro semanas desde el

primer envío, se volvió a realizar un segundo envío. Considerando que la muestra final estaba formada por dos conjuntos de cuestionarios recibidos (primer y segundo envío), se realizó un análisis de la varianza, no encontrándose diferencias significativas. Por tanto, se puede afirmar que los directivos que respondieron en el reenvío no introdujeron un sesgo significativo en los resultados finales obtenidos en el estudio, por lo que no suponen una amenaza a la hora de extrapolar los resultados.

En lo referente a la medición, las variables del estudio fueron medidas con una escala tipo likert de 7 posibles respuestas. Para medir “La percepción sobre la afluencia de viajeros en vuelos de bajo coste” se utilizó una escala de 3 ítems con un Alfa de Cronbach de 0,76 (valores del Alfa de Cronbach cercano a 0,7 indican una alta consistencia interna de la escala (Nunnally, 1978)):

- (1) *Los turistas internacionales que llegan en los vuelos de las compañías de bajo coste suponen una magnífica oportunidad para el sector turístico hotelero.*
- (2) *Los turistas internacionales que llegan en los vuelos de las compañías de bajo coste suponen una magnífica oportunidad para mi hotel.*
- (3) *El número de turistas que utilizan vuelos de compañías de bajo coste se incrementarán en un futuro.*

Para medir el “uso de Internet” se utilizó una escala con los tres siguientes ítems:

- (1) *La promoción de nuestro hotel a través de Internet es un tema al que le prestamos la máxima atención.*
- (2) *Las ventas de nuestro hotel a través de Internet ocupan un porcentaje mayoritario sobre el total de las ventas del hotel*
- (3) *Los problemas de seguridad en Internet son muy relevantes para su uso como medio de realizar operaciones de compra-venta.*

El análisis factorial confirmatorio requirió no considerar el ítem 3 y la escala final muestra un Alfa de Cronbach fue de 0,66.

Para medir la *innovativeness* se empleó la escala adaptada desarrollada por Hurley y Hult (1998) y recientemente utilizada por Auh y Menguc (2005), Menguc y Auh (2006) y Tien-Shang y Hsin-Ju (2005). Dicha escala esta compuesta por los 5 siguientes ítems:

- (1) *En nuestro hotel se aceptan rápidamente las innovaciones tecnológicas en cuanto están disponibles*
- (2) *En nuestro hotel la dirección participa activamente en la búsqueda de nuevas ideas innovadoras*
- (3) *En nuestro hotel la innovación es aceptada rápidamente en la gestión de proyectos o programas.*
- (4) *En nuestro hotel la gente es advertida de la importancia de no cometer errores cuando se trata de hacer cambios*
- (5) *En nuestro hotel las innovaciones se perciben como muy arriesgadas y encuentran una fuerte resistencia.*

El análisis factorial confirmatorio indicó que había que prescindir de los ítems 2, 4 y 5. Al final la escala resultante tiene consistencia interna con un Alfa de Cronbach de 0,84.

Respecto al “Porcentaje de ocupación con turistas extranjeros”, esta variable se midió con una pregunta directa: Marque con una cruz (X) el porcentaje de turistas internacionales que recibió en el año 2007. Como variables de control se utilizan el número de estrellas y de habitaciones del hotel.

Las hipótesis planteadas se contrastaron mediante un análisis de regresión lineal, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS15.

## 5. Principales resultados

Previamente a la estimación del modelo, se comprobó el cumplimiento de los supuestos implícitos en este tipo de análisis, prestándose especial atención al problema de la multicolinealidad, pues el uso de términos multiplicativos aumenta la probabilidad de aparición de este problema (Jaccard, Turrisi y Wan, 1990). Tras calcular los estadísticos de colinealidad (tolerancia y FIV), se concluyó que no existían problemas de multicolinealidad graves que pudieran afectar a la interpretación de los parámetros del modelo. En la Tabla II se muestra la media, desviación típica y correlaciones entre las variables analizadas.

Dicha matriz muestra que el número de estrellas de los hoteles está relacionado positiva y muy significativamente con el número de habitaciones. La percepción de los directivos de los hoteles sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste está asociada de forma positiva y muy significativa con el uso de Internet y de forma significativa con el porcentaje de ocupación con turistas extranjeros y no muestra relación alguna con la existencia en la empresa de innovativeness o cultura organizativa que apoye la generación de innovaciones.

El uso de Internet aparece estar asociado positiva y muy significativamente con la existencia de *innovativeness* y con el porcentaje de ocupación de turistas extranjeros. Sin embargo, esta última variable no está asociada con la *innovativeness*.

**Tabla II. Medias, desviaciones típicas y correlaciones**

Variables	Media	D.T.	1	2	3	4	5	6
1. N° de estrellas	2,88	1,169	<u>1,000</u>					
2. N° de habitaciones	78,55	102,9	0,524***	<u>1,000</u>				
3. <u>Vuelos de bajo coste</u>	<u>4,959</u>	<u>1,350</u>	0,074	0,004	<u>1,000</u>			
4. <u>Uso de Internet</u>	<u>4,959</u>	<u>1,382</u>	0,103	-0,074	<u>0,343***</u>	<u>1,000</u>		
5. <u>Innovativeness</u>	<u>5,047</u>	<u>1,315</u>	0,175	0,079	<u>0,093</u>	<u>0,439***</u>	<u>1,000</u>	
6. <u>% ocupación turistas extranjeros</u>	<u>5,081</u>	<u>1,168</u>	0,089	0,139 <sup>±</sup>	<u>0,179*</u>	<u>0,289***</u>	<u>0,058</u>	<u>1,000</u>

<sup>±</sup>p<0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001 (Dos-colas).

Los resultados de la regresión de la percepción de los directores de hotel de Andalucía sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste y la *innovativeness* para predecir el uso de Internet ponen de manifiesto que las dos primeras variables afectan, positiva y muy significativamente al uso de Internet por parte de los hoteles. También aparece un efecto negativo y estadísticamente significativo del número de habitaciones del hotel sobre el uso de Internet (ver tabla III).

**Tabla III. Resultados de la regresión de los vuelos de bajo coste e innovativeness sobre el uso de Internet.**

Variable	B	SE B	$\beta$	t	Sig.
Constante	1,193	0,462		2,584	0,000
Número de estrellas	0,131	0,086	0,110	1,521	0,130
Número de habitaciones	-0,002	0,001	-0,182	-2,553	0,011
Vuelos de bajo coste	0,300	0,063	0,293	4,779	0,000
<i>Innovativeness</i>	0,428	0,065	0,407	6,579	0,000
No. observations	192				
R <sup>2</sup> corregida	0,291				
F-valor (p-valor)	20,683	(0,000)			

- Con formato ... [1]
- Con formato ... [2]
- Con formato ... [4]
- Con formato ... [5]
- Con formato ... [6]
- Con formato ... [3]
- Con formato ... [7]
- Con formato ... [8]
- Con formato ... [9]
- Con formato ... [10]
- Con formato ... [11]
- Con formato ... [12]
- Con formato ... [13]
- Con formato ... [14]
- Con formato ... [15]
- Con formato ... [16]
- Con formato ... [17]
- Con formato ... [18]
- Con formato ... [19]
- Con formato ... [20]
- Con formato ... [21]
- Con formato ... [22]
- Con formato ... [23]
- Con formato ... [24]
- Con formato ... [25]
- Con formato ... [26]
- Con formato ... [27]
- Con formato ... [28]
- Con formato ... [29]
- Con formato ... [30]
- Con formato ... [32]
- Con formato ... [33]
- Con formato ... [34]
- Con formato ... [31]
- Con formato ... [35]
- Con formato ... [36]
- Con formato ... [37]
- Con formato ... [38]
- Con formato ... [39]
- Con formato ... [40]
- Con formato ... [41]
- Con formato ... [42]
- Con formato ... [43]
- Con formato ... [44]
- Con formato ... [45]
- Con formato ... [46]
- Comentario [\*1]: Poner "la pe ... [47]

En la tabla IV se muestran los resultados de la regresión entre la percepción de los directores de hotel de Andalucía sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste y la existencia de una cultura de innovación, observándose que no existe un efecto directo entre ambas variables.

*Tabla IV. Resultados de la regresión de los vuelos de bajo coste para predecir la innovativeness.*

Variable	B	SE B	$\beta$	t	Sig.
<b>Constante</b>	4,191	0,413		10,146	0,000
<b>Número de estrellas</b>	0,182	0,095	0,162	1,920	0,056
<b>Número de habitaciones</b>	0,000	0,001	-0,014	-0,168	0,867
<b>Vuelos de bajo coste</b>	0,078	0,069	0,080	1,120	0,264
<b>No. observations</b>	194				
<b>R<sup>2</sup> corregida</b>	0,017				
<b>F-valor ( p-valor)</b>	2,132	(0,098)			

Los resultados de la regresión del uso de Internet, *innovativeness* y la percepción de los directivos sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste para predecir el porcentaje de ocupación del hotel con turistas extranjeros pone de manifiesto que ni la *innovativeness*, ni la percepción que tienen los directores de hoteles andaluces sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste tiene efectos sobre el porcentaje de ocupación con turistas extranjeros. Sí aparece positivo y muy significativo el efecto que tiene el uso de Internet sobre dicho porcentaje y también aparece como positivo y estadísticamente significativo el efecto del número de habitaciones del hotel sobre el mencionado porcentaje (ver tabla V).

*Tabla V. Resultados de la regresión del uso de Internet, innovativeness y vuelos de bajo coste sobre el % de ocupación con turistas extranjeros.*

Variable	B	SE B	$\beta$	t	Sig.
<b>Constante</b>	1,005	0,446		2,255	0,025
<b>Número de estrellas</b>	-0,035	0,082	-0,035	-0,426	0,671
<b>Número de habitaciones</b>	0,002	0,001	0,180	2,181	0,030
<b>Uso de internet</b>	0,289	0,069	0,345	4,204	0,000
<b>Innovativeness</b>	-0,093	0,068	-0,106	-1,373	0,171
<b>Vuelos de bajo coste</b>	0,080	0,063	0,093	1,278	0,203
<b>No. observations</b>	188				
<b>R<sup>2</sup> corregida</b>	0,113				
<b>F-valor ( p-valor)</b>	5,781	(0,000)			

## 6. Conclusiones principales

Tras los análisis realizados de los datos estadísticos obtenidos, los resultados obtenidos son varios. En primer lugar, la percepción de los directores de hoteles de Andalucía sobre la oportunidad que puede representar la afluencia de turistas extranjeros en los vuelos de bajo coste promueve la utilización de herramientas de gestión, entre las que destaca claramente Internet como un medio fundamental por su capacidad de promocionar el hotel y la facilidad que ofrece a los clientes para realizar directamente las reservas de habitaciones. Los datos, por tanto, corroboran la hipótesis 1, ya que las empresas, concientes de que los clientes cada vez más utilizan este medio para contratar sus viajes (Mills & Law, 2004; Buhalis, 2003 y Oorni y Klein, 2003) y muchos de ellos

contratan las compañías de bajo coste para sus desplazamientos (Instituto de Estudios Turísticos, 2008), consideran Internet como una de sus vías fundamentales para comercializar su oferta.

Igualmente, la información obtenida muestra que el mayor uso de Internet por parte de los hoteles andaluces viene motivado por la introducción de la cultura de la innovación o *innovativeness* entre los empleados del hotel. Por lo tanto, tal y como se establecía en la hipótesis 3, los resultados obtenidos son consistentes con la literatura previa (Morrison et al., 2001; Buhalis, 2004 y Buhalis & Zoge, 2007) que establecía que el mayor uso de TICs, en concreto Internet, en las organizaciones se ve favorecido por la existencia de una cultura que promueva la innovación en la empresa.

Sin embargo, la percepción de oportunidad que representa la afluencia de turistas que llegan en vuelos de bajo coste parece no ser una de las razones que influyan en el desarrollo de una cultura de la innovación en los hoteles, por lo que no se puede verificar la hipótesis 2.

Con respecto al porcentaje de ocupación de los hoteles de Andalucía con turistas extranjeros, este porcentaje se ve afectado por el uso de Internet como herramienta de gestión y captación de clientes. Por lo tanto, los resultados obtenidos en nuestro análisis empírico apoyan la hipótesis 4 que establecía que “*El uso de Internet afecta positivamente al porcentaje de ocupación con turistas extranjeros*”. Este dato se esperaba ya que, tal y como se exponía en la revisión teórica, muchos turistas utilizan Internet para realizar sus reservas hoteleras (Morrison et al., 2001).

Sin embargo, la existencia de una cultura de la innovación o *innovativeness* entre sus empleados en el hotel no parece afectar al porcentaje de ocupación de clientes de otros países (hipótesis 5). Esta falta de relación se puede deber a lo poco desarrollada que se encuentra aun la cultura de la innovación en los hoteles andaluces y a que los efectos de la *innovativeness* suele tener efectos a medio y largo plazo, por lo que sus efectos no son palpables o claramente medibles hasta que transcurren varios años de su implantación en la organización.

## **7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Por todo lo expuesto, consideramos alcanzados los objetivos planteados en el trabajo sin olvidar las limitaciones principales del estudio. La más importante está relacionada con la utilización de datos transversales, que no permite establecer relaciones exactas de causalidad.

Otra de las limitaciones sería la utilización de las respuestas subjetivas al cuestionario como datos de la investigación, respuestas que podrían tener cierto sesgo ya que la buena imagen que supone utilizar TICs y favorecer la innovación entre sus empleados, han podido influir en las respuestas realizadas. Además, alguna de las magnitudes utilizadas en el estudio, concretamente el “porcentaje de ocupación con turistas extranjeros”, ha sido medida por medio de una pregunta directa, lo que podría dejar sin considerar ciertas dimensiones de la misma. Una última limitación sería la utilización de un sentido de la causalidad (la percepción sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste afecta al uso de internet y a la *innovativeness*) cuando podría darse en el sentido contrario.

Aunque las limitaciones anteriores puedan sugerir cierta debilidad en los resultados, no disminuyen la importancia de la investigación precedente en la medida en que pueden sugerir mejoras factibles para futuros estudios. En este sentido, siendo conscientes de las carencias de este análisis, estimamos que podría resultar interesante, realizar un trabajo que introduzca más magnitudes de contexto a la investigación como la estrategia

empresarial, el comportamiento de los individuos, etc. Por consiguiente, futuros trabajos podrían ir dirigidos a contrastar empíricamente un modelo que informara sobre el sentido y la magnitud de la relación de la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste con un mayor número de parámetros, tanto internos y externos a la empresa (prácticas de gestión de recursos humanos, estrategia desarrollada, disponibilidad de mano de obra, etc.) como relativos al comportamiento de las personas (satisfacción y clima laboral, actitud, etc.), y que además pudiera ser empleado con fines predictivos.

Por otra parte, un estudio longitudinal a nivel nacional sobre la relación de la afluencia de turistas de vuelos de bajo coste con magnitudes tanto macroeconómicas como a nivel de empresa y su comparación con los realizados en otros países, podría informar sobre si el nuestro territorio cuenta con un modelo de gestión de estos turistas diferente al de otros países.

Por último, futuros trabajos deben de profundizar en el estudio del efecto negativo del número de habitaciones sobre uso de Internet. Cuáles son las causas y consecuencias de esa relación negativa.

Así pues, la investigación realizada, además de ofrecer información muy útil y de aplicación directa para las empresas hoteleras, brinda también una serie de mejoras factibles para futuros estudios, como las indicadas anteriormente.

## 8. Bibliografía

- Álvarez, C (1998). Turismo y nuevas tecnologías. *Revista Valenciana d'estudis autonòmics*, nº 25, pp. 135-150.
- Avantur (2000). Posibilidades del turismo en Internet. En <http://www.avantur.com/>
- Barbot, C. (2004). "Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement". *Journal of Air Transport Management*. 12 (4), pp.197-203
- Bentancor, O. (2004). "Desarrollos del transporte aéreo al comienzo del nuevo milenio: El papel de los transportistas de bajo coste», en J. Airuoles (coord.): *Las nuevas formas del turismo, Colección Mediterráneo Económico*, número 5, Cajamar, Almería.
- Bhat, J.S.A. (2005). Concerns of new technology based industries. The case of nanotechnology. *Technovation*, 25, pp. 457-462.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Buhalis, D. (2004). "eAirlines: Strategic and tactical use of ICTS in the airline industry". *Information & Management*, 41(7), pp. 805-825.
- Buhalis, D., y Zoge, M. (2007). The strategic impact of the Internet on the tourism industry. En M. Sigala, L. Mich, & J. Murphy (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2007*, Wien, Springer, pp. 481-492.
- Castilla, E.J., Hwang, H., Granowetter, E. y Granowetter, M. (2000). Social networks in Silicon Valley. En Lee, C. and Miller, W.F. (Eds), *Silicon Valley Edge: A Habitat for innovation&Entrepreneurship*, Stanford, CA, Stanford University Press, pp.218-247.
- Chan, B. y Al-Hawamdeh, S. (2002). The development of e-commerce in Singapore: The impact of government initiatives. *Business Process Management Journal*, 8(3), pp.278-288.
- Condon, C. y Troev, T. (2007). Romania and Bulgaria set for boom in low-cost flights EU New members. *Financial Times*, Jan 5, pp. 6.
- Cronbach, L.J. (1987). Statistical test for moderator variables: flaws in analysis recently proposed. *Psychological Bulletin*, nº 102 (3), pp. 414-417.
- DBK (2007). Comercio Electrónico de Viajes. En <http://www.dbk.es/>
- Doganis, R. (2001): *The Airline Industry in the 21st Century*. Primera edición. Routledge, Londres.

- Gillen, D. y Morrison, W. (2003). Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?. *Journal of AirTransport Management*, Vol. 9 (1), pp15-23
- Gosselin, M. (1997). ["The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing"](#). *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 105-122.
- Harvey, G. & Turnbull, P. (2006). Employment Relations, Management style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby. *European Management Journal*, 24(5), pp.330-337.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, 62, pp. 42-54.
- Instituto de Estudios Turísticos (2008). Compañías de Bajo Coste. Informe anual 2007.
- Instituto de Estudios Turísticos (2009). Compañías de Bao Coste. Informe mensual enero 2009.
- Jaccard, J.; Turrish, R. y Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, Newbury Park, CA.
- Llorens Montes, F.J.; Ruíz Moreno, A. y Molina Fernández, L.M. (2003). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), pp.167-180.
- [Menguc, B. and Auh, S. \(2006\). "Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness". \*Journal of the Academy of Marketing Science\*, 34, pp. 63-73.](#)
- Mills, J. y Law, R. (2004). *Handbook of consumer behaviour, tourism and the Internet*. New York, Harworth Hospitality Press.
- Mitsufuji, T. (2003). How an innovation is formed: a case study of Japanese word processors. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(7), pp. 671-685.
- Morrison, A.M.; Jing, S.; O'Leary, J.T., y Lipping, A.C. (2001). Predicting usage of the Internet for travel bookings: An exploratory study. *Information Technology & Tourism*, 4(1), pp.15-30.
- Muñoz Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Biblioteca IESE Gestión de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), pp. 96-105.
- [Nunnally, J.C. \(1978\). \*Psychometric theory\*, New York, McGraw-Hill, \(2ª ed.\)](#).
- Oorni, A. & Klein, S. (2003). Electronic travel markets: Elusive effects on consumer behavior. En A. J. Frew, M. Hitz, y P. O'Connor (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2000*, New York, Springer Wien, pp. 29-38.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford, CAB International.
- Porter (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Prajogo, D.I. and Ahmed, P.K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), pp. 499-515.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Third Edition The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc., New York.
- Romero Muñoz, J.J. y Cortés García, F. J. (2006). "Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo coste. Aplicación al sector hotelero". *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 6 (12), pp. 27-36.
- Russell, C. (1984). On Allocative Distortions in Problems of Self-Selection. *Journal of Economics*, vol. 15(4), pp. 568-577.
- Satterlee, S. (2003). The impact of low cost flights: Enter the cut-price jet set. *IFirst Space: HighLife*, Apr. 15<sup>th</sup>, 1
- Schumpeter, J.A (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical. Analysis of the Capitalist Process*. New York and London: McGraw-Hill.
- Temaguide (1998). Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas (1998). Fundación para la Innovación Tecnológica. En <http://www.cotec.es/>
- [Tien-Shang and Hsin-Ju \(2005\). "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness". \*Industrial Management & Data Systems\*, 105, pp.325-348](#)
- Tushman, M. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 587-605.

- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5, pp.1-20.
- Van de Ven, A. (1989). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Ballinger Publishing/Harper and Row.
- Von Hippel, Eric (1989). New Product Ideas from “Lead Users”. *Research Management*, 32 (3), pp. 24-27.
- Yliherva, J. (2004). *Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää*. University of Oulu.



Página 11: [1] Con formato	papi	08/11/2008 11:45:00
Fuente: Times New Roman, Cursiva, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [1] Con formato	papi	08/11/2008 11:45:00
Fuente: Times New Roman, Cursiva, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [1] Con formato	papi	08/11/2008 11:45:00
Fuente: Times New Roman, Cursiva, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [2] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Color de fuente: Blanco		
Página 11: [3] Con formato	papi	08/11/2008 11:00:00
Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda + No en 0,5 cm		
Página 11: [4] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Color de fuente: Blanco		
Página 11: [5] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Color de fuente: Blanco		
Página 11: [6] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Color de fuente: Blanco		
Página 11: [7] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Color de fuente: Blanco		
Página 11: [8] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto		
Página 11: [8] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto		
Página 11: [9] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [9] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [10] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto		
Página 11: [11] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [11] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [12] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [13] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda + No en 0,5 cm		
Página 11: [14] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [15] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)		
Página 11: [16] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [17] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [18] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [19] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [19] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [20] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [21] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda + No en 0,5 cm

Página 11: [22] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [23] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [24] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [25] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [26] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [27] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [27] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [27] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [27] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Español (alfab. internacional)

Página 11: [28] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [29] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda + No en 0,5 cm

Página 11: [30] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [31] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [32] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [33] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [34] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [35] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [36] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [37] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [38] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda + No en 0,5 cm

Página 11: [39] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [40] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, Español (alfab. internacional)

Página 11: [41] Con formato	papi	08/11/2008 11:01:00
-----------------------------	------	---------------------

Espacio Antes: 2 pto, Después: 2 pto

Página 11: [42] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [43] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [44] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [45] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto

Página 11: [46] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Portugués (Brasil)

Página 11: [46] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Portugués (Brasil)

Página 11: [46] Con formato	papi	08/11/2008 11:25:00
-----------------------------	------	---------------------

Fuente: Times New Roman, 10 pto, Portugués (Brasil)

Página 11: [47] Comentario [*1]	*	20/03/2009 13:08:00
---------------------------------	---	---------------------

Poner "la percepción de los directores de hotel de Andalucía sobre la afluencia de turistas en vuelos de bajo coste"