
T
993

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

**COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS:
APLICACIÓN A LOS SERVICIOS HOTELEROS**

TESIS DOCTORAL

Presentada por

Eva Marina Reinares Lara

Para la obtención del Grado de

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Empresariales)

Dirigida por la

Profesora Doctora Dña. Agueda Esteban Talaya

Madrid, Julio 1995

A mis padres

AGRADECIMIENTOS

Esta Tesis Doctoral debe bastante a muchas personas e instituciones que sería prolijo citar en su totalidad; los agradecimientos explícitos recogidos en estas breves líneas persiguen, tan sólo, hacer un mínimo de justicia con las personas que más directamente aparecen asociadas al ámbito cercano de la investigación.

Mi primer reconocimiento expreso, junto con mi gratitud, va dirigido a la Dra. Agueda Esteban Talaya, directora de esta Tesis. La valiosísima ayuda que en el terreno científico y humano me ha prestado en todo momento la Dra. Esteban ha sido determinante en la gestación y desarrollo de todo el proceso de investigación; sin su auxilio, difícilmente hubiera podido llegar a buen puerto esta Tesis Doctoral.

Mi agradecimiento expreso también para aquellos profesores que, con su dedicación, sembraron tempranamente en mí las primeras inquietudes científicas, contribuyendo con sus enseñanzas y aportaciones a forjar los pilares básicos de mi formación académica. El agradecimiento se hace extensivo a mi familia, amigos, especialmente a Susana, personal y becarios del Instituto de Estudios Turísticos, Centro de cálculo de la Universidad Complutense de Madrid, compañeros del Departamento, cuyas apreciaciones, críticas y puntos de vista confluyentes o encontrados, expuestos frecuentemente por cauces académicos informales, han resultado siempre, referencias valiosísimas para mi labor investigadora.

Quiero agradecer, por último, las aportaciones científicas de los investigadores de la materia. Sus contribuciones al conocimiento de la ciencia del Marketing y de la teoría de comunicación e imagen, u otros campos más específicos, han servido de gran ayuda a la hora de madurar mis propias concepciones. A lo largo de la exposición escrita se ha procurado saldar esas deudas intelectuales a través de las numerosas citas recogidas directamente en el texto o a pie de página.

ÍNDICE

	Páginas
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE VOLUMEN I.....	4
ÍNDICE VOLUMEN II (Anexos).....	9

ÍNDICE TESIS DOCTORAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
I.1 Presentación del objeto de estudio	12
I.2 Justificación del objeto de estudio.....	17
I.3 Fundamentos metodológicos	20
I.3.1 Qué se entiende por ciencia	20
I.3.2 Función sistematizadora de las definiciones.....	23
I.3.3 Requisitos de cientificidad.....	27
I.3.4 Marketing de acción <i>versus</i> ciencia del marketing	28
I.3.5 Propuesta ecléctico-integradora	31
I.4 Diseño de la investigación.....	36
I.4.1 Hipótesis	36
I.4.2 Tipo de investigación.....	41
I.4.3 Técnicas de la investigación	42

PRIMERA PARTE
ESTADO DE LA CUESTIÓN

CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA IMAGEN.....	46
II.1 La imagen de empresa: Una aproximación conceptual.....	48
II.1.1 Imagen mental e imagen de empresa.....	48
II.1.2 Aproximación histórica al concepto de imagen de empresa	50
II.1.3 Perspectivas conceptuales de la imagen de empresa	53
II.2 Comunicación e imagen de empresa.....	66
II.2.1 El concepto de comunicación.....	68
II.2.2 La comunicación empresarial.....	69
II.3 Comunicación e imagen de los servicios	75
II.3.1 Especificidad de los servicios hoteleros	77
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO	81
III.1. Sector turístico	82
III.2. Demanda turística	84
III.2.1 Estructura de la demanda turística internacional con destino en España	85
III.2.1.1 Turismo extranjero	85
III.2.1.2 Turismo nacional.....	86
III.3. La industria turística	87
III.4 Alojamiento turístico	89
III.4.1 Estructura de la oferta de alojamiento en España.....	91
III.5 La industria hotelera	92
III.5.1 Tipos de hoteles.....	92
III.5.2 Estructura del sector hotelero en España.....	97

III.5.3 Distribución de la oferta hotelera	104
III.5.4 Comunicación de la oferta hotelera.....	106
III.5.4.1 Inversión publicitaria	107
III.5.4.2 Inversión publicitaria de los hoteles y cadenas hoteleras del mercado de Madrid	110

SEGUNDA PARTE

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN EMPÍRICA DE LA OFERTA	118
IV.1 Justificación del universo a estudiar	119
IV.2 Objetivos.....	120
IV.3 Obtención de la información	124
IV.4 Unidades estadísticas.....	126
IV.5 Diseño de la muestra.....	126
IV.6 Errores de muestreo	130
IV.7 Cuestionario.....	131
IV.8 Tratamiento de la información.....	132
IV.9 Dificultades y límites de la investigación.....	134
IV.10 Explotación de los resultados	136
IV.10.1 Consideraciones previas.....	136
IV.10.2 Aproximación cualitativa y cuantitativa	138
IV.10.2.1 Valoración empresarial del entorno externo	141
IV.10.2.1.1 Evolución de los clientes	146
IV.10.2.1.2 Competencia	162
IV.10.2.1.3 Intermediarios	173
IV.10.2.2 Valoración empresarial del entorno interno.....	178
IV.10.2.2.1 Características estructurales de los establecimientos.....	179

IV.10.2.2.2 Puntos fuertes y débiles frente a la competencia	187
IV.10.2.2.3 Estructura organizativa en la empresa hotelera.....	194
IV.10.3 Aproximación cualitativa y cuantitativa al genero y participación de la comunicación en la generación de una imagen positiva	202
IV.10.3.1 Departamento comercial	206
IV.10.3.2 Instrumentos de comunicación y niveles de participación en la comunicación interna	211
IV.10.3.3 Valoración sobre la participación de los instrumentos en la comunicación interna	214
IV.10.3.4 Instrumentos de comunicación y niveles de participación en la comunicación externa.....	215
IV.10.3.5 Valoración sobre la participación de las instrumentos en la comunicación externa.....	222
IV.10.4 Valoración de la imagen generada en los clientes internos y externos de la empresa.....	227
IV.10.5 Tipología de los establecimientos hoteleros según su comunicación	230
IV.11 Conclusiones descriptivas de la aplicación empírica de la oferta.....	241
 CAPÍTULO V: APLICACIÓN EMPÍRICA DE LA DEMANDA.....	260
V.1 Justificación del universo a estudiar	261
V.2 Objetivos	262
V.3 Obtención de la información.....	263
V.4 Unidades estadísticas	265
V.5 Diseño de la muestra	265
V.6 Errores de muestreo	269
V.7 Cuestionario	269
V.8 Tratamiento de la información.....	270
V.9 Dificultades y límites de la investigación	271

V.10 Explotación de los resultados.....	273
V.10.1 Consideraciones previas.....	273
V.10.2 Perfil de los clientes	274
V.10.2.1 Características de la utilización de los hoteles	276
V.10.2.1.1 Frecuencia del alojamiento.....	277
V.10.2.1.2 Motivos del alojamiento.....	280
V.10.2.1.3 Duración de la estancia.....	284
V.10.2.1.4 Fidelidad <i>versus</i> diversificación de los clientes	289
V.10.3. Preferencias y tendencias de los clientes.....	292
V.10.3.1 Procedimientos de contratación	292
V.10.3.2 Vías de información de la oferta hotelera	298
V.10.3.3 Imagen del hotel ideal	304
V.10.4 Satisfacción del cliente.....	321
V.10.4.1 Satisfacción del cliente con los distintos aspectos del producto hotelero	321
V.10.4.2 Hoteles que más han gustado	347
V.10.5 Conocimiento del producto	349
V.10.5.1 Percepción de la variable precio.....	349
V.10.5.2 Posibilidades de futuro de los hoteles	355
V.10.5.3 Hoteles conocidos	357
V.10.5.4 Publicidad.....	360
V.11 Conclusiones descriptivas de la aplicación empírica de la demanda.....	366
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	375
BIBLIOGRAFIA	394

ÍNDICE ANEXOS TÉCNICOS

ANEXOS TÉCNICOS

Anexo 1. Cuestionarios

1. Cuestionario del estudio de la oferta..... A1-1
2. Cuestionario del estudio de la demanda..... A1-6

Anexo 2. Fichas de trabajo

1. Ficha de explotación del cuestionario de la oferta A2-1
2. Ficha de codificación del cuestionario de la oferta A2-11

Anexo 3. *Verbatim* de las preguntas abiertas del cuestionario de la oferta A3-1

Anexo 4. Tablas de códigos

1. Tabla de códigos del estudio de la oferta A4-1
2. Tabla de códigos del estudio de la demanda A4-15

Anexo 5. Plan de entrevistas y guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda

1. Plan de entrevistas del estudio de la oferta: Hoteles de la muestra..... A5-1
2. Plan de entrevistas del estudio de la demanda A5-3
3. Guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda..... A5-5

Anexo 6. Salidas del estudio de la oferta

1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias múltiples oferta..... A6-1
2. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis *cluster* oferta A6-26
3. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis discriminante oferta A6-40

Anexo 7. Salidas del estudio de la demanda

1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias p.11 A7-1
2. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis factorial de componentes principales p.12 A7-12

3. Salida SPSS. Fichero de comandos. Análisis de la varianza, test de Barlett, test de mínima diferencia significativa, test de Tukey, test de Sheffe. General, agrupaciones de variables y variable por variable.....	A7-26
Anexo 8. Cuadros y gráficos de la distribución de la inversión publicitaria de los hoteles de Madrid por: medios, estacionalidad y categoría del hotel	A8-1

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

CONTENIDO:

1.1 Presentación del objeto de estudio

1.2 Justificación del objeto de estudio

1.3 Fundamentos metodológicos

1.3.1 Qué se entiende por ciencia

1.3.2 Función sistematizadora de las definiciones

1.3.3 Requisitos de científicidad

1.3.4 Marketing de acción versus ciencia del marketing

1.3.5 Propuesta ecéctico-integradora

1.4 Diseño de la investigación

1.4.1 Hipótesis

1.4.2 Tipo de investigación

1.4.3 Técnicas de la investigación

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

I.1 PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el contexto de la sociedad de finales de milenio, la comunicación y los servicios definen dos de los grandes parámetros que contribuyen a explicar los profundos cambios estructurales a los que asistimos. No se trata de una percepción milenarista, es la constatación de una realidad que está modificando las formas de concebir el bienestar futuro.

El propósito de esta tesis doctoral es analizar y explicar la naturaleza de los servicios y de la comunicación, tomando como referencia expresa los servicios hoteleros.

Inicialmente se aceptó como postulado general una adhesión a la teoría de Marketing y Comunicación Corporativa y su posible aplicación a la especificidad del servicio en tanto bien intangible distinto de los tangibles.

El análisis del *corpus* teórico y los primeros resultados experimentales derivaron hacia un reajuste del planteamiento inicial. Ello supuso una nueva orientación que permitiera incidir en el análisis de la relación comunicación/servicios, poniendo énfasis en la investigación de los aspectos privativos inherentes al proceso de *servucción*¹ o producción de servicios.

A priori, los servicios hoteleros evidencian una acentuación de esas peculiaridades, surgida esencialmente de la convivencia periódica en una misma realidad física - el continente o edificio, a menudo sede material de la propia empresa -

¹ *Servucción*, Neologismo desarrollado por P. Eiglier y E. Langeard. Es la expresión equivalente a producción de productos aplicado a los servicios (EIGLIER, P. y LANGEARD, E. 1989).

de la clientela externa, público interno y, eventualmente, el/los titulares de la propiedad jurídica. Supone la coincidencia material en un espacio definido, tanto de la oferta (la empresa) como de la demanda; la comunicación interpersonal aparece como eje fundamental a la hora de analizar el flujo de comunicaciones.

Desde la perspectiva de marketing, los elementos que integran el marketing-mix o parámetros para la acción comercial quedan definidos como variables interdependientes que actúan sobre la demanda, susceptibles de control por parte de la empresa que abastece al mercado. Se establezca su número en doce - según la taxonomía de BORDEN, N. H.² - o cuatro, como propone McCARTHY, J. E. (1974. Recogido en SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., 1989, pág. 33), sus posibles combinaciones con fines comunicativos quedan plasmadas en la *comunicación-mix*. “La comunicación comercial - señala SÁNCHEZ GUZMÁN (1989, pág. 34) - se realiza utilizando los elementos del marketing-mix con intensidades diferentes, según las circunstancias del mercado (...) La combinación de los parámetros de la acción comercial de la empresa con fines comunicativos, dará lugar a lo que se puede denominar *comunicación-mix*”.

En tal caso, los flujos eminentes de comunicación discurren a través de canales agilizados desde la empresa hacia el exterior, hacia el mercado, primando aquel conjunto de contenidos que versan eminentemente sobre *lo que la empresa dice que hace o es*.

La peculiaridad de los servicios, perceptible especialmente en los servicios hoteleros, estribaría en que los principales flujos de comunicación tienen lugar en el propio proceso de prestación del servicio en cuestión, es decir, discurren por canales directos entre la empresa y el consumidor, entre el público interno que produce los servicios y la clientela externa que los recibe y coadyuva a su producción. Primarían, por consiguiente, la experiencia directa como fuente de percepción - *percepción directa*

² Citado por KOTLER, P. (1973). Recogido en SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989, pág. 32).

de lo que realmente hace la empresa - y las relaciones directas personales como vía eminente de comunicación. Una comunicación directa e interpersonal que va desde la empresa-público interno hacia la clientela externa y viceversa, pero que tiene lugar también entre los miembros de la propia clientela externa a través de interacciones mutuas.

En los servicios, por consiguiente, interesa delimitar cuál es el campo eminente de actuación de las variables de marketing-mix y comunicación-mix; es decir, si priman las actuaciones en el entorno exterior o, por el contrario, su ámbito de aplicación queda reducido primordialmente al entorno próximo e inmediato de la prestación del servicio en cuestión. En tal caso, los elementos inherentes al proceso de *servucción*, como conjunto de actuaciones que implican también bienes tangibles, pasarían a tomar la función de canales de comunicación.

Por su parte, todo el cuerpo teórico sobre Comunicación Integral e Imagen Corporativa descansa básicamente sobre las posibles relaciones de la empresa, en tanto realidad definible *per se*, y el público consumidor, cuyas características y actuaciones desde el exterior sirven de referencia orientadora para las posibles estrategias empresariales, encaminadas fundamentalmente hacia la consecución de una imagen corporativa positiva y la consolidación de relaciones duraderas basadas en la lealtad.

Desde esta otra perspectiva cobran importancia las llamadas **fuentes** de creación de imagen, como conjunto de activos materiales agrupados en tres grandes categorías: a) las ligadas a los **productos**, b) las referidas a la **distribución** de dichos productos y c) las diversas manifestaciones y **comunicaciones** de la empresa (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pág. 32). Se infiere, retomando el símil, que los cauces de estas fuentes discurren esencialmente desde la corporación hacia el entorno, en tanto ámbito exterior donde el público forja la imagen corporativa una vez que sus contenidos han pasado por el tamiz de los prejuicios, creencias, necesidades, etc., privativos de grupos

y/o individuos. Aún en el supuesto óptimo - gestión de un programa integral a partir de una identidad/realidad corporativa bien estructurada - primaria aquél tipo de comunicación indirecta que tiene por objeto diseminar estratégicamente en el entorno contenidos estructurados por la empresa con fines de imagen.

En contraste con el contenido de este enfoque, la empresa hotelera ofrece *a priori* diferencias significativas respecto a otras corporaciones. Buena parte de la riqueza de contenidos de las llamadas fuentes de creación de imagen parece transmitirse directamente en el **ámbito del propio hotel**, un entorno relativamente reducido en cuyo seno se gesta un conjunto heterogéneo de servicios; implica en la práctica, que los cauces de las mencionadas fuentes deberían tener un recorrido eminente, aunque no exclusivo, por ese espacio reducido que conforma el escenario de producción de servicios. En suma, comunicación directa y experiencia parecen configurar lo esencial del proceso.

No se cuestiona aquí la validez del Marketing-mix ni de los programas globales de Identidad, Comunicación e Imagen, que tienen un ámbito de aplicación bien definido y una estructuración rigurosamente establecida. En esta tesis se propone un análisis de los servicios hoteleros, extrapolable a los servicios en general, encaminado a abrir vías complementarias de explicación, que en su caso, permitan flexibilizar e implementar los modelos vigentes.

El enfoque específico de la investigación presupone la configuración del **hotel** como unidad básica de estudio, en tanto **sistema** que integra un conjunto de componentes esenciales cuya estructuración coadyuva a la realización de los fines de la empresa/consumidor. Se perfila pues, como un sistema que produce un conjunto de servicios muy diversos que, a su vez, implican flujos constantes de comunicación.

Más allá de lo puramente descriptivo, se aspira a proporcionar explicaciones

consistentes en torno al proceso de toma de decisiones por parte del público consumidor; es decir, se pretende identificar aquellos factores relevantes cuya concurrencia e interacción contribuyen a explicar los diferentes grados de lealtad y, simultáneamente, los contenidos y gradaciones (positivo/negativo) de la imagen de servicio y de empresa/corporación.

Esta tesis doctoral aparece estructurada en dos partes diferenciadas, interrelacionadas en torno a un entramado lógico que sirve de nexo de unión al contexto global de la exposición.

Un primer capítulo introductorio constituye la presentación y justificación del objeto de estudio, además de los fundamentos metodológicos y diseño de la investigación (Capítulo I).

La primera parte, integrada a su vez por dos capítulos, pretende desarrollar un punto de partida que permite definir las grandes coordenadas del contexto de investigación: a) una conceptualización e identificación teórica de la imagen, cuyo contenido contribuye a definir lo esencial del marco teórico vigente o estado actual de la cuestión (Capítulo II), b) análisis de situación del sector turístico, abordado desde una perspectiva de aproximación al ámbito concreto de esta investigación (Capítulo III).

La segunda parte desarrolla lo esencial de la aplicación empírica, diseñada en torno a los dos grandes ejes de la oferta y de la demanda; aparece integrada en los Capítulos IV y V y, al mismo tiempo, cada capítulo se estructura en dos partes bien diferenciadas: a) exposición de los objetivos específicos del asunto a investigar, metodología, diseño, selección y representatividad de la muestra, errores de muestreo, método de recogida de la información, forma de tratar y explotar los datos obtenidos, así como las limitaciones encontradas, b) exposición de los resultados obtenidos tras la revisión, evaluación y explotación de los datos.

Por último, el Capítulo VI se dedica íntegramente a recoger las conclusiones relevantes de la investigación, planteándose desde los planos descriptivo, explicativo y operativo. La sistematización de las conclusiones se traduce en una sucesión de secuencias encadenadas lógicamente con el propósito de estructurar una línea demostrativa coherente.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El análisis de la comunicación e imagen en los servicios hoteleros y su posible extrapolación al sector servicios en general, como objeto de estudio de esta tesis, surgió inicialmente de la concurrencia de una serie de circunstancias académicas, algunas relativamente lejanas ya, que conjuntamente contribuyeron a suscitar el interés de la doctoranda por un tema atractivo *a priori*. Tampoco fué desdeñable el peso de condicionantes de índole operativa y personal (relacionados ante todo con las obligaciones docentes) a la hora de delimitar el campo de aplicación - el universo de Madrid -, toda vez que cualquier otra alternativa, difícilmente hubiera podido ser abordada con garantías suficientes. Por otro lado, el universo elegido de Madrid se justifica en la medida que la metodología propuesta es generalizable a un estudio de ámbito nacional, considerando que las conclusiones son el valor de prueba de la concepción metodológica de la tesis doctoral.

No obstante, existen razones objetivas que guardan una estrecha relación con las características del enfoque asumido aquí y que permiten justificar sobradamente la relevancia intrínseca del tema y la idoneidad del campo de aplicación elegido.

De cara al tercer milenio, se estima que tres cuartas partes de la población activa de los países desarrollados se ocuparán en el sector servicios, contribuyendo a producir más del 75% del valor del PIB (Producto Interior Bruto) de los respectivos países. EE.UU. reproduce en la actualidad un modelo con valores cercanos a esa previsión, en

tanto que España se acerca a dicho modelo con algún retraso cronológico³.

Desde esa realidad, no resulta exagerada la expresión “revolución de los servicios” como definidora de las actuales estructuras; por otro lado, la asociación entre desarrollo económico y crecimiento del sector servicios parece incuestionable⁴.

En contraste con esta realidad⁵, la Teoría de Comunicación e Imagen y Marketing en general han diseñado lo esencial de su programa a partir de esquemas y referencias eminentemente enfocadas a la empresa de bienes tangibles; las empresas de servicios han sido consideradas frecuentemente como una casuística especial o, en cualquier caso, sujetas a un tratamiento específico. Es sin duda un planteamiento coherente, cuyo contenido justifica lo esencial de los propósitos de esta tesis doctoral.

³ Elaboración propia a partir de las siguientes fuentes estadísticas: *Calendario Atlante de Agostini* (1993, 1994, 1995), *El estado del mundo 1994* (1993, Akal), *Informe sobre el desarrollo mundial 1993* (1993, Banco Mundial, Washington, entre otras citadas más adelante).

⁴ Hace escasamente unos meses acaba de publicar COSTA, J. (1995) *Comunicación corporativa*, en cuya introducción insiste en la idea de “revolución de los servicios” como uno de los hechos claves del panorama económico actual que necesariamente debe tenerse en cuenta a la hora de revisar la teoría sobre comunicación e imagen. A lo largo de esta tesis se recogen abundantes llamadas a la bibliografía de COSTA, pero tomando como referencia esencial la obra anterior a 1994. No ha sido viable introducir estas últimas aportaciones de 1995 que suponen una importante revisión de lo escrito en 1977. Tan sólo en algunas notas a pie de página se ha contrastado alguno de los nuevos puntos de vista de COSTA. En lo que respecta a la llamada revolución de servicios, expresión acuñada hace algunos años. Es preciso matizar que se trata más bien de la etapa final de un proceso, iniciado hacia 1800, que completará el ciclo previsiblemente hacia mediados del S. XXI (este aspecto se desarrolla en nota siguiente). Por otro lado los datos estadísticos que ofrece COSTA (1995, pp. 14 y ss.) parecen sensiblemente desviados al alza, sin posibilidad de contrastación por la proclividad de este autor a omitir fuentes estadísticas o bibliografía de referencia. Tampoco debe olvidarse que la autentica revolución ha afectado eminentemente a las actividades relacionadas con la información y comunicación, cuya presencia impregna todo el tejido de la actividad industrial y de los propios servicios.

⁵ El modelo de los países desarrollados responde a un ciclo iniciado hacia el año 1800, que se halla en su fase final y cuya conclusión se prevé para mediados del S. XXI. En su etapa inicial reflejaba un reparto de la población activa en los sectores primario, secundario y terciario (80% - 10% - 10%) respectivamente, propio de economías preindustriales; mediado el S. XX reproducía un reparto equitativo entre los tres sectores de producción, previéndose en la fase final una distribución (10% - 14% - 76%), que, con ligeras variantes, representaría los valores medios de las estructuras del desarrollo económico, avanzado el S. XXI. Por ello resulta cuestionable la expresión “revolución de los servicios” aplicada exclusivamente al momento actual (elaborado a partir de datos contrastados en las fuentes estadísticas reseñadas en la nota 3 de este Capítulo).

Por otro lado, es innegable que el turismo, asociado inequívocamente a los servicios hoteleros, tiene un peso indiscutible en la actividad económica española, por su contribución al PIB, el peso de la población activa empleada y su contribución a paliar el déficit de la balanza de pagos⁶. Todo ello son datos que avalan la incidencia decisiva del turismo en la economía española. Las características de este turismo, eminentemente litoral, explican que casi las tres cuartas partes de las plazas hoteleras españolas se ubiquen en el litoral mediterráneo (incluido Baleares).

Dadas estas circunstancias, hubiera podido plantearse el análisis de los servicios hoteleros tomando como referencia el marco geográfico descrito: Baleares, Cataluña o Comunidad Valenciana, por ejemplo.

Pese a ello, existen razones de peso para concluir que el contexto y marco geográfico de la ciudad de Madrid resulta más idóneo para los objetivos de esta investigación. Efectivamente, la actividad hotelera de la orla mediterránea se encuentra asociada estrechamente al turismo vacacional y, muy especialmente, al turismo internacional, por lo que se halla sujeta a una dinámica peculiar cuyas características se manifiestan en la prominencia del peso decisorio de los operadores turísticos, lo que implica una dependencia de fuerzas exógenas, así como una alta estacionalidad inherente a las necesidades demandadas por la clientela (playa y sol que coincida con vacaciones laborales). Frente a esa realidad, la actividad hotelera de la ciudad de Madrid guarda una estrecha relación con sus funciones externas e internas relevantes. La clientela, procedente mayoritariamente de la periferia geográfica peninsular, acude fundamentalmente por necesidades de negocios, administrativas, ocio-cultura, tránsito, etc⁷; dando como resultado, unas estructuras de la población cliente relativamente estables, que se avienen perfectamente con las directrices de investigación trazadas en

⁶ Se ofrece un detallado desarrollo estadístico de estas afirmaciones en el Capítulo III.

⁷ Elaborado a partir de los datos de la investigación de la demanda desarrollada en el Capítulo V de la presente tesis doctoral.

esta tesis y con las posibilidades de extrapolación al conjunto global de los servicios.

En suma, razones de oportunidad científica justifican, tanto el tema objeto de estudio, como el campo de aplicación elegido.

El análisis de la comunicación y sus consecuencias en la generación de la imagen en el sector hotelero constituye, no obstante, un reto para la doctoranda, en la medida que debe adecuarse a las características específicas del sector.

Estas circunstancias nacen de la complejidad de factores que concurren en el sector, debido a la cantidad de variables que intervienen de naturaleza incontrolada. Principalmente, existen dos factores que cobran relevancia: la gran participación que tiene en la comunicación y generación de la imagen el poco predecible y estandarizable factor humano y, también, la difícil definición material del producto que se ofrece. Lo que se está ofertando al mercado es un conjunto interrelacionado de productos-servicios que son la suma de valores añadidos en todas las etapas de distribución-consumo. Siguiendo a E. ARSUAGA NAVASQUÉS, (1994) “las empresas de servicios por lo general son compañías que necesitan comunicarse continuamente con sus públicos internos y externos. La imagen de una empresa dependerá en parte de lo que se ve y se oye sobre ella, pero también estará relacionada con el valor de la contraprestación que se recibe por lo que se paga y por el comportamiento personal y profesional de quienes representan a la empresa”. El hotel, por consiguiente, puede considerarse como una cadena de relaciones interna-intermediario orientadas hacia el cliente externo.

I.3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

I.3.1 Qué se entiende por ciencia

Las tendencias más recientes en el ámbito del marketing - las procedentes del

mundo académico al menos - han puesto de manifiesto la necesidad de extremar el rigor científico de las investigaciones en curso, con el propósito, seguramente, de potenciar a su vez el carácter científico de la propia disciplina. Tal objetivo parece legítimo siempre que se parta de una concepción de marketing que asuma inequívocamente su carácter científico, sea cual fuere su grado de madurez; pero lo es menos, cuando se le niega cualquier viso de científicidad y se opta por concebir la disciplina en tanto cuerpo filosófico doctrinal o, más frecuentemente, como un simple conjunto de reglas pragmáticas⁸. En tal caso, no resultaría coherente urgir requisitos de científicidad a unas investigaciones que, según lo prejuizado, irían a formar parte de un *corpus* no científico.

Adherirse a este último razonamiento implica, a todas luces, eludir abiertamente el problema, en modo alguno resolverlo. Es preciso ahondar en sus raíces si se pretende avanzar en el conocimiento sistemático de cualquiera de los campos que integran el ámbito global del marketing.

En lo que a esta investigación concierne, implica un requerimiento a su justificación, tanto de sus propios fundamentos, como, necesariamente, de la metodología global de la disciplina en su conjunto. El análisis crítico de la metodología del marketing servirá de marco de referencia adecuado, aunque no exclusivo, en torno al cual se haga posible incardinar los aspectos metodológicos específicos de la tesis que se pretende desarrollar.

Las primeras reflexiones que suscitan interés guardan relación con la utilización, indiscriminada, del término *metodología*; un confusionismo que ha afectado también a

⁸ Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (1994), San Sebastián, Septiembre. Documento elaborado por el comité científico en el que se insiste sobre aspectos esenciales de la investigación científica en el campo del marketing. Allí se hace referencia expresa a corrientes de opinión que niegan el carácter científico del marketing.

los usos del término marketing, dificultando el esclarecimiento de la naturaleza de esta disciplina.

Desde ámbitos próximos del conocimiento, M. BLAUG, clarificaba suficientemente esta cuestión: “La expresión **la metodología de...** suele aparecer rodeada de funesta ambigüedad. Se considera a veces, que con el término metodología designamos los procedimientos técnicos de una disciplina, y que se trata simplemente de un sinónimo, algo rimbombante de la palabra método. Con frecuencia, sin embargo, se utiliza esta palabra para designar la investigación de los conceptos, teorías y principios básicos de razonamiento utilizados en una determinada parcela del saber...” (BLAUG, M., 1985, pág. 11).

Buena parte de las controversias y malentendidos surgidos en torno a la naturaleza y rango científico del marketing quedarían resueltos, tan sólo, con que progresara el acuerdo de establecer la distinción inicial entre: metodología - en su acepción de filosofía de la ciencia aplicada a disciplina - y procedimientos técnicos de investigación. Se sugiere, por consiguiente, que la metodología del marketing debe entenderse simplemente, como la aplicación a esta disciplina de la filosofía de la ciencia en general; en otras palabras, supone cuestionarse en qué medida el marketing es una ciencia o, para ser más explícitos - según los requisitos de E. NAGEL (1961, pág. 4. Recogido en BLAUG, M., 1985, pág. 11), - hasta qué punto el objetivo característico de esta disciplina consiste en la organización y clasificación del conocimiento adquirido sobre la base de principios explicativos.

Dos son las cuestiones relevantes que se plantean aquí. Por un lado, qué debemos entender por ciencia; esto es, cómo se ha concebido en el pasado y cómo se concibe en la actualidad la ciencia y lo científico. Y por otro lado, qué naturaleza ha desvelado el marketing en virtud, tanto de los logros conseguidos como, muy especialmente, de la forma en que ha sido concebida esta disciplina por sus

protagonistas, investigadores y profesionales.

La aclaración de estas cuestiones debería resolver de forma sencilla el núcleo metodológico, siempre y cuando se partiera de un cierto grado de consenso en el modo de concebir la ciencia y la naturaleza del marketing; pero tal consenso está lejos de ser una realidad. Por otro lado, la posible adecuación entre marketing y ciencia debe quedar matizada necesariamente por las peculiaridades intrínsecas de esta disciplina, de cuyo examen surgen objeciones, más o menos consistentes, a la hora de establecer tal adecuación.

1.3.2 Función sistematizadora de las definiciones

Es comúnmente aceptado en el ámbito de la teoría del conocimiento que toda definición falsea, de algún modo, la realidad descrita. El intento de describir de una forma sucinta fenómenos, procesos o parcelas enteras del conocimiento, obedeciendo al principio de economía propio del carácter científico, implica necesariamente omitir multitud de aspectos, muy complejos en ocasiones, procediendo de hecho como si tales aspectos fueran inexistentes. Ello explica, en parte, la diversidad de acepciones para un mismo término o conjunto de términos, así como la tendencia de los investigadores a evitar definiciones rígidas, dotándose de todo tipo de precauciones y reservas cuando se trata de describir la naturaleza de una determinada disciplina. No obstante, si se profundiza por este camino llegaríamos pronto a un modo de *nirvana filosófico* en que no puede decirse nada importante acerca de nada⁹. El avance en el conocimiento

⁹ CARR, E. H. (1976): *¿Que es la historia?*, Edit Ariel, 6ª ed., traducc. española de Joaquín Romero Maura, pág. 84. Pone de manifiesto que el error inicial en torno a la distinción entre ciencia, que atiende a lo general, y no ciencia, que atiende a lo particular, parte de ARISTÓTELES (Poética, cap. 9), gozando de amplia aceptación posteriormente. A este error contraponen la validez de la afirmación de HOBBS: "Nada en el mundo es universal, salvo los nombres, ya que cada cosa nombrada es individual y singular" (Leviathan, I. IV). Añade, no obstante, que la insistencia en el carácter único de las cosas (sean átomos, formaciones geológicas, hombres, etc.) tiene el mismo efecto paralizador que la perogrullada del obispo BUTLER: "Cada cosa es lo que es y no otra cosa distinta", objeto de veneración en una época por parte de algunos filósofos analíticos del lenguaje.

requiere de la generalización y de la definición, aun a riesgo de provisionalidad, sin cuya concurrencia se haría imposible toda empresa científica.

Admitida la validez del proceso de definición, con los matices reseñados, la teoría científica, según la versión de C. G. HEMPEL (1983, pág. 127), sugiere dos tipos eminentes de definición: descriptivas y estipulativas. Aunque referidas en principio a la caracterización de los conceptos científicos, su aplicación es perfectamente extrapolable a otro tipo de definiciones más amplias.

Las definiciones *descriptivas* se dan con el propósito de enunciar o describir el significado o significados aceptados de un término ya en uso. Suelen llamarse también, más específicamente, definiciones *analíticas*, en la medida que se proponen analizar el significado aceptado de un término y describirlo con la ayuda de otros términos cuyo significado debe haber sido comprendido con anterioridad. Por su parte, las definiciones *estipulativas* tienen el propósito de asignar, por estipulación, un significado especial a un término dado, que puede ser una expresión verbal o simbólica acuñada por primera vez, o un término "viejo" que se ha de usar en un sentido técnico específico; las definiciones resultantes tienen el carácter de estipulaciones o convenciones.

Esta tipificación inicial servirá de criterio orientador en una primera exploración en torno a la definición del término "marketing".

Mucho antes de que R. S. BUTLER acuñara el término "marketing" en su curso de la Universidad de Wisconsin, en 1910, habían tenido lugar actividades que de una u otra forma integraban el campo que a partir de esa fecha iba a adquirir gradualmente personalidad diferenciada de las demás disciplinas técnicas (BARTELS, R., 1964 y también AYNARD, H. H. y DAVIS, J. H., 1960, pág. 372. Recogido en GARCÍA LAHIGUERA, F. 1978). De entonces hasta ahora, han ido surgiendo diferentes definiciones del nuevo término a medida que la disciplina se iba llenando de contenido

y adquiriendo mayor sistematización. Huelga reproducir aquí la lista de definiciones que han imperado en un momento u otro y que, aún hoy, encuentran eco en manuales de divulgación u otros contextos más profesionalizados. Lo que interesa, esencialmente, es resaltar el carácter mixto de tales definiciones; es decir, aun cuando en origen pudieran considerarse eminentemente estipulativas, gradualmente se fueron convirtiendo en descriptivas o analíticas, en la medida que enunciaban o describían la forma de concebir la naturaleza del marketing asumida por una parte, mayoritaria o no, de la comunidad científica y profesional.

Tal apreciación es aplicable a las definiciones vigentes actualmente. Todas ellas, las caducas y las vigentes, conformarían seguramente una larga lista de connotaciones - encontradas entre sí, en ocasiones - fruto en parte, de la evolución natural de una disciplina que ha evidenciado (en terminología de I. LAKATOS) un PCI (Programa de Investigación Científica) muy progresivo (LAKATOS, I., 1975). Por razones de concreción, interesa centrar la atención en dos definiciones que, presumiblemente, gozan de aceptación en el mundo académico.

R. BAGOZZI, (1975, pp. 32-39) concibe el marketing como: “La ciencia del intercambio en torno a dos cuestiones fundamentales: 1ª) Por qué las personas e instituciones se comprometen en relaciones de intercambio y, 2ª) Cómo se crean, resuelven o evitan los intercambios”.

Por su parte S. HUNT, (1976, pp. 17-28. y del mismo 1983, pp. 9-17. Recogido en BELLO, L., VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. 1993, pp. 29 y ss.) lo concibe como: “La ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores...”

En ambas definiciones se asume el carácter científico de la disciplina y, en la medida en que resultan descriptivas - independientemente de su origen parcialmente

estipulativo -, tienen la virtud de reflejar la concepción homogénea de un sector suficientemente representativo de la comunidad científica. Por otro lado, cumplen adecuadamente una función sistematizadora y operativa¹⁰ que permite estructurar el conocimiento adquirido en torno a un campo de estudio concreto, adhiriéndose al principio de "explicación científica", a la vez que sienta las bases de posteriores investigaciones. Estos aspectos se explicitan suficientemente en ambas definiciones, sin perjuicio de que hayan surgido otras más actualizadas.

Bastarían estas consideraciones para adherirse sin reservas al principio de aceptación del carácter científico del marketing, inherente al modelo propuesto por BAGOZZI, HUNT u otros autores, si no fuera porque una parte de la comunidad científica y/o profesional se siente inclinada a discernir en esta disciplina una naturaleza esencialmente distinta de la de ciencia. Los ataques a la supuesta científicidad del marketing no han provenido, como hubiera cabido esperar, de miembros de la comunidad científica tradicional, que pretendieran con ello preservar a la ciencia de una compañía *non grata*, sino que han surgido del propio ámbito del marketing, apelando a la *praxis* o acción como contenido esencial de la disciplina virtualmente distinto del de la ciencia.

Ligeras diferencias de matiz entre las definiciones de BAGOZZI y HUNT, dan la clave para introducir la supuesta dicotomía marketing/ciencia. En efecto, pese a las similitudes, se advierte en la definición de BAGOZZI la connotación: "conocimiento orientado a la acción" - cuando alude a cómo se crean (...) los intercambios -, que no está necesariamente presente en la definición de HUNT.

¹⁰ Se utiliza el término "operativo" en un sentido ligeramente distinto, o más genérico, que el asumido por HEMPEL del operacionalismo de BRIDGMAN. Recogido en HEMPEL, C. G. (1983, pp. 135 y ss).

1.3.3 Requisitos de cientificidad.

“... El propósito característico de la empresa científica - escribe un conocido filósofo de la ciencia - es proporcionar explicaciones sistemáticas y sostenidas responsablemente” (NAGEL, E., 1968, pág. 15. Recogido en LAMBERT, K. y BRITTAN, G., 1975, pp. 36 y 142). Pocos estarían en desacuerdo; las fricciones empiezan cuando se intenta aclarar lo que se entiende por "sostén responsable" y cómo se ha de analizar el concepto de explicación.

Dos modelos fundamentales de explicación científica han estado vigentes, sucesivamente, desde mediado el S. XIX hasta la segunda mitad del S. XX; el método inductivo - resumido por J. S. MILL (1973) - y el modelo hipotético deductivo del positivismo lógico, desarrollado entre otros por C. G. HEMPEL (1965, 1983).

El punto de partida del derrocamiento de las tesis del positivismo lógico lo marca K. POPPER (1973, pág. 59) al arremeter contra el principio de *verificabilidad* que el positivismo había utilizado contra determinadas pretensiones metafísicas y, en general, contra todo tipo de teorías científicas de conceptos no observables. En resumen, viene a decir K. POPPER (1973. Recogido en BLAUG, M. 1985, pp. 30-31) que no es posible demostrar que algo es materialmente cierto, pero siempre es posible demostrar que algo es materialmente falso, y esta es la afirmación que constituye el primer mandamiento de la metodología científica.

La teoría de los paradigmas y revoluciones científicas de T. S. KUHN (1975), el falsacionismo sofisticado de I. LAKATOS (1975) y el anarquismo metodológico de P. K. FEYERABEND (1974), por mencionar los trabajos y autores más representativos, han destruido en gran parte las ideas recibidas del pasado y los planteamientos del positivismo lógico, sin llegar a construir, sin embargo, una alternativa generalmente aceptada en la actualidad que sustituya a las anteriores.

1.3.4 Marketing de acción versus ciencia del marketing

Tomando como punto de referencia la quiebra del modelo hipotético-deductivo de explicación científica y a partir de la supuesta confrontación: conocimiento/acción, esbozada antes, han surgido reflexiones en torno a la carencia de sentido inherente al debate acerca de si el marketing es o no ciencia. Los precedentes se remontan al menos a 1952, cuando HUTCHINSON, K. D. (1952, pp. 286-293) sostenía que el marketing no es una ciencia, sino más bien “un arte o una práctica, y en cuanto tal tiene mucho más que ver con la ingeniería, la medicina o la arquitectura”. J. L. LEÓN (1992, pp. 44-51) resume adecuadamente, a la vez que participa en esta corriente de opinión. Ante las demandas de quienes urgen requisitos de cientificidad al marketing, esboza el planteamiento inicial de que la naturaleza del marketing conlleva una lógica incompatible en gran medida con la ciencia.

Tras analizar los principios de la lógica científica basándose eminentemente en aportaciones de M. BUNGE (1972 y 1975), S. D. HUNT (1991) y E. ORTEGA (1990), al entender de LEÓN se resumen los rasgos definitorios del método científico convencional - dominante en marketing - de la siguiente forma: a) verificacionismo, b) creencia en la objetividad, c) exigencia de formalización numérica, d) existencia de controles para certificar la validez de los métodos y resultados de la investigación y e) búsqueda de leyes de validez general.

Identifica, a continuación, unos orígenes del marketing enraizados en "la consideración del mercado desde el punto de vista de la acción posible de la empresa destinada a influirlo con arreglo a sus propios objetivos" (1992, pág. 46); aspecto revolucionario en su día, constituye desde su punto de vista la quintaesencia de la organización socio-industrial actual. Advierte por otro lado, cómo se desarrolló paralelamente un proceso de autoreflexión, especialmente en el ámbito universitario, que cuajó en una conciencia teorizadora del marketing, bien documentada por JONES

D. G. y MONIESON D. D. (1990, pp. 102-113). De este germen nacerán las aspiraciones científicas del marketing, no sin controversia, a la vez que pretenderán orientarse hacia el desarrollo del poder predictivo basado en el modelo de la explicación causa-efecto y desde las coordenadas de un análisis sistémico en línea con el enfoque que desarrollara LUHMANN, N. (1983). Existe en todo ello un mensaje implícito acerca de la posibilidad de manipulación del sistema un vez conocidos todos los resortes del mismo¹¹.

Todo ello lleva a establecer la distinción entre "*acción de marketing*" por un lado, y "*ciencia del marketing*" por otro. Caracterizada la primera como acción de la empresa individual, que sigue la lógica del poder y que se servirá o no de lo científico para sus intereses, no se ajustará a los principios científicos porque su lógica no es la del mero conocimiento, sino la del poder económico. En cuanto tal, advierte que es en sí misma objeto de estudio de la ciencia, en modo alguno sujeto, junto con el complejo de fenómenos de mercado entendidos como campo de análisis de la propia ciencia del marketing¹².

Frente a la lógica de la ciencia cuyas preocupaciones giran en torno al saber, objetividad, sistematización, presenta una lógica del marketing de acción basada en los siguientes principios: a) es principalmente un ejercicio de poder, b) teoría y práctica

¹¹ Entiende J. L. LEÓN que esta corriente ha entrado en decadencia.

¹² LEÓN, J. L. (1992, pp. 46-47). Esta última apreciación aparece algo confusa cuando propone distinción básica entre: "marketing entendido como acción de la empresa individual..." *versus* "fenómenos de mercado entendidos como campos de estudio científico". Probablemente hubiera resultado más clara la distinción: "acción de marketing" *versus* "ciencia del marketing" (sujeto), que estudia los fenómenos de mercado ... además de la propia acción del marketing. De hecho, casi todas las disciplinas plantean idéntico confucionismo (economía, historia, etc.); Un mismo término designa: a) conjunto de fenómenos económicos, históricos, etc. (objeto de estudio) y b) disciplinas correspondientes que estudian los fenómenos referidos. El término marketing adolece de idéntica ambigüedad o ambivalencia; por consiguiente, en el contexto de la distinción eminente planteada antes, cabe asumir la acción de marketing como una fenomenología que integra el objeto de estudio de la ciencia del marketing junto, obviamente, con otra fenomenología más amplia.

dominada por el principio de "usar y tirar", c) descansa en el secreto profesional, d) sólo tiene valor cuando sirve inmediatamente a la estrategia comercial y e) casi sin excepción las grandes ideas y los grandes cambios en marketing nacen de grandes instituciones y de presiones adaptativas al margen de la predecibilidad científica¹³.

Concluye admitiendo la existencia de una ciencia del marketing que, a su entender, ha ejercido y ejerce una escuálida influencia en la acción de marketing o marketing a secas, dado que a este último no le resulta práctico ser científico.

Son muchos los puntos de debate emergentes de esta corriente de opinión cuyo análisis no hace al caso aquí y ahora¹⁴, pero en última instancia resulta difícil sustraerse a la conclusión de que la ciencia del marketing y la acción de marketing, aun con conexiones evidentes, reflejan naturalezas distintas y, desde ello, responden a lógicas divergentes.

Es preciso matizar, no obstante, que esta disociación entre acción de marketing y ciencia de marketing está en camino de suavizarse, a juzgar por las tendencias introducidas recientemente. Por un lado, el interés del marketing se ha desplazado desde el "intercambio" como elemento central hacia la búsqueda de la "satisfacción" de los clientes (KOTLER, P. y STONICH, P., 1991, pp. 24-29) introduciendo con ello una componente ética en línea con los valores que demandara ya hace tiempo B. RUSSELL

¹³ LEÓN, J. L. (1992, pág. 49-51). Fundamenta sus apreciaciones en los siguientes autores: DHALLA, N. K. y YUSPEH, S. (1976): "Forget the product life cycle concept!", *Harvard Business Review*, Vol.54, nº 1, January-February; ADAMS, A. J. (1982): "Why lifestyles research rarely works", *13th annual attitude research conference*, AMA., Scottsdale.; PETER, J. P. y OLSON, J. C. (1983): "Is Science marketing?", *Journal of Marketing*, Vol. 47, nº 4, pp. 111-125.

¹⁴ J. L. LEÓN resume los puntos de debate en su artículo de 1988, "Ciencia y acción de marketing", *Investigación y Marketing*, nº. 38, pp. 44-51.

RUSSELL¹⁵ para la ciencia, entendida ésta en su acepción dual: conocimiento-técnica o capacidad transformadora tanto de la materia física como de la propia sociedad. Por otro lado, la ciencia del marketing ha seguido los pasos de la economía, que ya desde los tiempos de los escritos de N. SENIOR y J. S. MILL estableció la distinción entre economía positiva y economía normativa. Es obvio que tal distinción, aun en lo que conlleva de separación implica unos nexos evidentes entre conocimiento y *praxis* (BLAUG, M., 1985, pp. 150 y ss. y HUNT, S., 1991 y del mismo, 1983, pp. 9-17. Recogido este último autor en BELLO, L., VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A., 1993, pp. 29 y ss.).

1.3.5 Propuesta ecléctico-integradora

Cualquier tipo de adhesión a un anarquismo metodológico extremo, amparándose en la pretendida caducidad del modelo hipotético-deductivo y/o la carencia de modelos alternativos, conllevaría por fuerza un efecto paralizador que en nada contribuye al progreso del conocimiento. Como apunta M. BLAUG (1985, pp. 85-86), se olvida que el progreso en el conocimiento de la humanidad ha sido posible gracias a la ciencia, al método científico, que con todos sus fallos y limitaciones, constituye el único sistema ideológico autocrítico y autocorrector que el hombre ha inventado en toda su historia. A pesar de la inercia, o del conservadurismo, la

¹⁵ RUSSELL, B. (1989): *La perspectiva científica*, Ariel, trad. de Manuel Sacristán a partir de la 2ª ed. No deja de ser llamativo que RUSSELL, que no hace ni una sola referencia al término marketing en toda su obra - al menos, no se ha detectado por la doctoranda -, describe prolijamente el contenido de esta actividad (Capítulo XI especialmente) identificando y evidenciando su capacidad transformadora de la sociedad. Es cierto que el contexto histórico - (1931, 1ª ed; 1949, 2ª ed.) periodo de entreguerras caracterizado por el abuso de los medios de comunicación del fascismo y el estalinismo - le hace presagiar un futuro nada halagüeño a lo que él denomina "sociedades científicas". En cualquier caso, a partir de la defensa de la corriente empírico-inductiva frente al deductivismo medieval - con GALILEO nace la ciencia moderna, afirma RUSSELL - postula la existencia de un carácter dual en la ciencia: conocimiento más capacidad transformadora (técnica), incluida la encaminada a transformar sociedades, de modo que la auténtica contraposición planteada por RUSSELL es: "ciencia asociada al poder" *versus* "ciencia asociada a la sabiduría". Tal es el contenido ético que se pretende retomar de la obra de RUSSELL.

comunidad científica sigue siendo fiel al ideal de competencia intelectual en el que no se permiten otras armas que la evidencia y la argumentación.

Estos últimos postulados son hoy predominantes, explícita o implícitamente, en el ámbito metodológico del Marketing.

A. ESTEBAN TALAYA (1991 a, pp. 84-90), resume adecuadamente el estado de la cuestión. Frente a una visión idealizada de la ciencia, lo que implica la negación del carácter científico del Marketing, existe otra corriente más amplia - en cuyo análisis incide -, interesada en desarrollar las posibilidades que ofrece el Marketing como ciencia: “El cambio que conduce al reconocimiento científico del Marketing pasa por la construcción de una teoría de Marketing amplia y sólida que permita la resolución de problemas de carácter científico con significancia social y cognitiva “ (ESTEBAN TALAYA, A., 1991 a, pág. 83).

Entre las diferentes propuestas acerca de la idea y el método científico en Marketing, A. ESTEBAN destaca:

1. Versión del positivismo entendido como empirismo lógico de S. D. HUNT (1976, pp. 17-28), que atribuye al Marketing como ciencia el objetivo de explicar, predecir y comprender; cumple con los requisitos: a) campo de estudio definido, b) presupone uniformidades subyacentes en dicho campo y c) utiliza el método científico, entendido como “certificación intersubjetiva”.

2. Adaptación al Marketing de la teoría de T. S. KUHN (1962) sobre los paradigmas y las revoluciones científicas, planteada por J. M. CARMAN (1980, pp. 1-36). Identifica la vigencia de un grupo de paradigmas cuyos contenidos abordan aspectos parciales del Marketing: paradigma microeconómico o neoclásico, paradigma de persuasión o de cambio de actitudes, etc.. Variantes de esta segunda propuesta

aparecen en ARNDT, J. (1985, pp. 11-23) y DESHPANDE, R.(1983).

3. Visión LAKATOSIANA de S. MENG LEONG (1985 pp. 23-40) que considera al Marketing como una estructura que incluye un Programa Científico de Investigación principal (PCI) integrado a su vez por otros programas de investigación distintos, relacionados entre sí, que forman el Cinturón Protector (LAKATOS I., 1970, pp. 20-40). En niveles más desagregados se encuentran las teorías de rango medio y las hipótesis de trabajo.

A. ESTEBAN TALAYA concluye (1991 a, pp. 89-90) que las diferentes concepciones expuestas han coincidido en ofrecer “propuestas alternativas de teorías concebidas como totalidades estructuradas”, sirviendo de base para el desarrollo de las diferentes escuelas de pensamiento, cuyas aportaciones han contribuido a la creación de la teoría de Marketing.

Los fundamentos que sustentan la base metodológica de esta Tesis Doctoral descansan inicialmente en los postulados del modelo Hipotético-Deductivo en su versión más actualizada, es decir, con las matizaciones del llamado “falsacionismo sofisticado” introducidas por K. POPPER e I. LAKATOS.

No obstante y hasta donde ha sido factible, se ha pretendido incorporar una propuesta ecléctico-integradora, en el sentido de asumir los valores relevantes y operativos de otros modelos e integrarlos en una estructura coherente. Los criterios que permiten afianzar esta propuesta integradora, como cuestiones de principio o postulados, se resumen en los siguientes puntos:

- Los componentes básicos que integran la científicidad, en tanto realidad abstracta relativa al conocimiento, son: racionalidad, objetividad, capacidad heurística, capacidad de experimentación, capacidad de generalización, capacidad de contrastación y capacidad sistematizadora.

- Tales componentes no reproducen valores absolutos - no existe la objetividad absoluta, por ejemplo, ni su carencia absoluta -, sino que admiten gradaciones de intensidad.
- La científicidad, por consiguiente, es una abstracción que debe ser expresada en valores relativos, no absolutos. No hay un conocimiento científico absoluto, ni conocimiento carente de científicidad en términos absolutos. Se dan conocimientos que pueden ser de hecho muy poco, poco, bastante... o muy científicos, en función de los grados de objetividad, racionalidad, etc. y sus posibles combinaciones.
- La sistematización de los procesos de adquisición y transmisión del conocimiento en torno a los componentes de científicidad - racionalidad, objetividad, etc. - ha dado lugar históricamente al desarrollo del método científico, que aún cuando tiene esencialmente carácter de universalidad para todos los ámbitos del conocimiento, admite un cierto grado de flexibilidad en su aplicación a las diferentes disciplinas; ello se manifiesta especialmente en la fase de establecimiento y adaptación de vías idóneas (introspección, empatía en ciencias sociales) y técnicas de investigación adecuadas a cada disciplina y, eventualmente, a cada tipo de investigación concreta.
- Las supuestas confrontaciones entre inductivismo/deductivismo, positivismo lógico/falsacionismo, etc. responden frecuentemente a falsas dicotomías, dado que en sus aspectos esenciales difícilmente resultan excluyentes entre sí.
- En la práctica resulta casi imposible atenerse a los cánones exclusivos de un modelo único de método científico. Quienes practican el inductivismo puro, por ejemplo, se verán forzados inevitablemente a utilizar la deducción y sistematización de proposiciones y razonamientos, aunque sea de forma no explícita por medio de entinemas¹⁶ u otro tipo de inferencias deductivas implícitas; en tanto que la adhesión a un positivismo lógico férreo, presupone ignorar que las hipótesis surgen muy a menudo en la mente tras un proceso muy complejo consciente/subconsciente en el que las interacciones rápidas entre inducción/deducción van tejiendo cadenas de hipótesis parciales y provisionales; los propios contenidos - conscientes y subconscientes - almacenados en la mente desde antiguo, que en un momento dado pueden generar

¹⁶ Un entinema es una inferencia deductiva con premisas implícitas suprimidas.

espontáneamente hipótesis, han quedado grabados a través de múltiples procesos de experiencia.

Estos principios, en calidad de postulados y/o deducciones de contenidos anteriores, permiten retomar lo esencial de los principales modelos científicos.

De la corriente empírico-inductiva se ha pretendido rescatar el valor de la experiencia-contrastación como fuente primordial de conocimiento, frente a todo tipo de pseudoteorías sin posibilidad de contrastación o aquellas otras cuya fuente de conocimiento descansa en dogmas, mitos u otros similares.

El positivismo lógico ha aportado un sistema coherente y axiomático de estructuración de proposiciones y razonamientos orientado eminentemente en su eficacia hacia la fase de demostración.

El falsacionismo ha contribuido a marcar las limitaciones de nuestro conocimiento, presentando las leyes en tanto hipótesis sujetas a contrastación/falsación permanente, resaltando en última instancia la provisionalidad de hipótesis y conclusiones y una cierta dosis de escepticismo respecto a la certeza del conocimiento.

La corriente del sociologismo histórico de la ciencia (KHUN/LAKATOS), ha contribuido a relativizar los logros y métodos de la ciencia, desmitificando posibles idealizaciones y proporcionando explicaciones coherentes al proceso de vigencias alternativas y sustituciones de paradigmas y/o programas científicos de investigación.

Del propio anarquismo metodológico por último - es preciso leer (interpretar) entre líneas a P. FEYERABEND (1974) -, es pertinente reivindicar valores muy diversos: invitación a evitar caminos trillados, flexibilidad a la hora de aceptar/rechazar nuevas vías o teorías, reivindicación de la fuerza creadora de la imaginación.

I.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

I.4.1 Hipótesis

Las hipótesis planteadas en esta investigación discurren por dos planos bien diferenciados aunque relacionados entre sí.

Desde el plano eminentemente descriptivo se aspira a definir los rasgos estructurales, tanto del conjunto hotelero del universo de Madrid, como de su clientela real para un período concreto de tiempo. La investigación se ha abordado en consecuencia, desde el doble punto de vista de la oferta y la demanda.

Son muchas las hipótesis que han guiado lo esencial de este primer plano descriptivo, gran parte de ellas subyacentes, cuya descripción pormenorizada resultaría extensa; pero, en cualquier caso, guardan relación con la adopción de fórmulas que permitan analizar y exponer los resultados del trabajo empírico de una forma sistemática, con la finalidad de ofrecer una visión ordenada de la realidad referida a la oferta, la demanda y a sus interrelaciones.

Una de las hipótesis que ha orientado buena parte del trabajo, siempre desde este primer plano de análisis, se asocia al problema derivado de la existencia de categorías hoteleras, basada en la clasificación oficial previa de carácter administrativo y su posible interferencia en las relaciones empresa/mercado.

A este respecto, se plantea: la demanda, regida por la información parcial que se desprende de dicha clasificación, tenderá a configurar la imagen del hotel ideal a partir de elementos o servicios que pueden de hecho no estar presentes en todas las categorías, lo que dificulta el establecimiento de parámetros comunes y mensurables; en otro caso, se producirá una tendencia a valorar el conjunto de servicios en la forma prejuzgada por

la Administración. Este último aspecto, en particular, debe ser sometido a análisis cuidadosamente.

También ha servido de hipótesis previa, en lo que respecta al análisis de resultados, la aceptación como hecho natural del sesgo introducido ocasionalmente por las apreciaciones de la oferta, optando por dar prioridad a las valoraciones de la demanda, aplicando un sentido estricto crítico, siempre que se produjeran apreciaciones encontradas oferta/demanda.

Por último, en el diseño del trabajo empírico y en el posterior análisis de resultados, se ha planteado como hipótesis sistematizadora la agrupación de los estímulos (utilizados en la recogida de la información) en torno a tres grandes categorías: **a) variables del medio ambiente externo** (recursos externos disponibles por mercados y competencia, contexto estratégico de la empresa, competencia y competitividad de las empresas en el mercado, legislación tanto genérica como específica del sector, estructura sociológica donde se insertan los mercados y la clientela, nivel de vida y de consumo, temporadas climáticas y, en general, todas las restricciones o facilidades de este contexto), **b) variables del marketing-mix**, con el objetivo de ver la dimensión concedida a cada una de las variables que conforman el marketing-mix (producto tangible e intangible, comunicación, estructura de comercialización/ventas y precio) y **c) variables objetivos de aplicación de marketing** (mercados y áreas comerciales, características inherentes al consumidor, recursos de la propia empresa, etc.), prestando especial atención y siendo el motor estímulo: las herramientas institucionalizadas de comunicación, medios usuales utilizados y las fuentes de creación de imagen en relación al resto de las variables de marketing como canal de comunicación en el servicio, identificando las vías de información de la oferta preferidas por el cliente.

La hipótesis de partida y las auxiliares¹⁷ se han formulado también, en cuanto al carácter explicativo que pretende tener la investigación; sin embargo, en el carácter descriptivo que subyace en la misma, se formularon unos objetivos concretos (recogidos en el Capítulo IV y V) relacionados en mayor medida con el ámbito de la hotelería utilizado en la aplicación.

En un plano estrictamente explicativo se parte de dos hipótesis auxiliares previas, en calidad prácticamente de postulados, que actúan como base o núcleo de todo el entramado hipotético posterior.

En la primera hipótesis se asume que los servicios, como bienes eminentemente intangibles, son de una naturaleza esencialmente distinta de los bienes tangibles de uso o consumo, lo que implica, entre otras cosas, modos diferentes de producir y comunicar. Esta hipótesis, cuyo grado de evidencia la aproxima a un postulado previo, se ha asumido de forma generalizada y ha servido de base a una buena parte de las investigaciones recientes sobre servicios.

Una segunda hipótesis, en calidad de postulado previo integrante del núcleo teórico, presupone asumir el hotel como unidad básica de análisis, en tanto sistema estructurado en partes o elementos que tiende a cumplir una finalidad concreta, cuya naturaleza debe ser objeto de investigación. Implica una adhesión a la teoría sistémica (LUHMANN, N. 1983), arraigada en la ciencia del marketing, cuya aplicación al campo de investigación abordado aquí ha sido propuesta entre otros, por J. R. SÁNCHEZ GUZMÁN (1981, 1989) y J. COSTA (1995, pág. 62).

En la tercera hipótesis, que figura como hipótesis central sujeta a contrastación/falsación, se plantea averiguar: *si el proceso global de servucción, cuyo*

¹⁷ A lo largo del estudio y en los instrumentos de recogida de información subyacen otras hipótesis auxiliares complementarias.

ámbito de desarrollo eminente se circunscribe al contexto interno del propio hotel, es o debe considerarse como: a) flujo esencial de la comunicación entre la empresa-público interno (oferta) y la clientela o público consumidor (demanda), b) fuente eminente de creación de imagen y c) factor esencial en el proceso de toma de decisiones por parte del público consumidor, cuya experiencia y valoraciones directas contribuirían decisivamente a configurar el grado de confianza-credibilidad, el tipo de relación (efímera/estable) y los grados de lealtad hacia la empresa.

Pudiera existir la tendencia a aceptar el contenido de esta hipótesis como algo obvio, máxime, cuando la bibliografía reciente ha hecho hincapié en este aspecto de los servicios; sin embargo, existen razones *a priori* para dudar de su validez universal, por lo que se haría preciso establecer los límites y matizaciones de tal generalización.

Derivada de la hipótesis central, desarrollando una parte de su contenido implícito, una cuarta hipótesis propone: que los aspectos tangibles e intangibles, que configuran los elementos relevantes de la gestación de servicios, actúan como canales de comunicación y fuentes de creación de imagen.

Una quinta hipótesis, asociada a la segunda hipótesis auxiliar, propone considerar al hotel como un sistema simbiótico empresa/clientes, cuya relaciones e intereses tienden a definir los aspectos esenciales de su estructura.

Este conjunto integrado de hipótesis persigue como propósito eminente, a partir de su validación, identificar parámetros que permitan definir las estructuras de cada hotel en tanto sistema, todo ello tendente a posibilitar la comparación de sistemas distintos o, eventualmente, integrar unidades sistémicas de mayor amplitud. La posible extrapolación a los servicios en general, con las matizaciones y adaptaciones oportunas, implica asumir el mayor grado de generalización posible.

La contrastación de la hipótesis central (P) se plantea por referencia a su hipótesis alternativa excluyente ($\neg P$) o hipótesis 0. Dado que no es posible establecer de forma concluyente, desde el punto de vista estrictamente lógico, la veracidad de la hipótesis central a partir de la contrastación de sus implicaciones empíricas, por muchas que sean las mencionadas contrastaciones, se parte de la negación de la hipótesis central (hipótesis alternativa excluyente) y se delimita el conjunto de implicaciones contrastables (Q) que debieran producirse en el caso de que tal hipótesis alternativa fuera verdadera. Una vez que se logre demostrar empíricamente que tales implicaciones no se producen en la realidad (establecimiento de $\neg Q$), es posible inferir de forma concluyente la falsedad de dicha hipótesis alternativa, establecimiento de $\neg(\neg P)$ y, por consiguiente, se habrá logrado demostrar la veracidad de la hipótesis central.

El planteamiento lógico sigue básicamente el esquema del silogismo condicional, consistente en negar el consecuente para establecer la falsedad del antecedente; ello va acompañado de un planteamiento excluyente (disyuntivo exclusivo) entre hipótesis central y alternativa.

Las implicaciones contrastables contenidas en el consecuente (Q) de la hipótesis alternativa, sujetas a falsación, se plantean correlativamente a las implicaciones de la hipótesis central, en la forma que sigue:

- a) el flujo esencial de la comunicación empresa/cliente discurre por cauces ajenos al proceso de *servucción* desarrollado en el hotel.
- b) las fuentes eminentes de creación de imagen son ajenas al propio proceso de prestación del servicio.
- c) la toma de decisiones por parte del cliente, que da lugar al establecimiento de grados de credibilidad-confianza, de relaciones (efímeras/estables) y a grados de lealtad cliente/empresa, depende de factores relevantes distintos de la experimentación directa inherente al proceso de prestación del servicio.

El conjunto de estas implicaciones contrastables - sujetas a falsación - servirá de referencia central, aunque no exclusiva, para la validación de la hipótesis central en la aplicación empírica, tanto la referente a la oferta como a la demanda.

1.4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que aquí se propone, parte de la utilización de unos criterios para su calificación, que aunque no tienen un carácter puro en la investigación, se han utilizado en función del rasgo principal que posee¹⁸:

Alcance temporal.- Es un estudio sincrónico o seccional. La descripción y evaluación se refieren a un tiempo único de la situación dada.

Profundidad.- Parte de una evaluación descriptiva con el objetivo de medir e interpretar un conjunto de variables dependientes y seleccionar los principales elementos que generan la imagen en la muestra seleccionada; pero a su vez es una evaluación explicativa, con el propósito de estudiar las relaciones de influencia entre ellos, para conocer sus efectos.

Amplitud.- El estudio tiene un carácter microeconómico. Ante la imposibilidad práctica de abordar todos los elementos que implican comunicación, se ha realizado una selección de los factores que constituyen el núcleo de la misma de tal manera que los objetivos de evaluación han sido:

Descriptivo: enumeración de los parámetros significativos de la investigación.

Estructural: organización jerárquica de dichos parámetros y sus intercorrelaciones.

Funcional: descripción de las funciones que cumple cada parámetro en el conjunto de la

¹⁸ Se ha utilizado la clasificación propuesta R. SIERRA BRAVO en su libro *Técnicas de investigación social* (1994, pp. 32-33), tomando como base la clasificación que según estos criterios se aplica a una investigación de la imagen en la versión de J. VILLAFANE en su libro *Imagen positiva de la empresa* (1993, pp 44-48).

organización.

Crítico dialéctico: cuáles son las fuerzas e intereses sociales, económicos, estructurales y competitivos que ha afectado en la comunicación de la organización.

Cultural: normas, creencias y realizaciones que afectan a la comunicación.

Fuentes.- éstas tienen un carácter mixto, que aplica a la vez datos primarios y secundarios, utilizando para recoger la información entrevistas semiestructuradas, discusiones de grupo, entrevistas estructuradas y también estadísticas y otras investigaciones.

Carácter.- con el objetivo de aumentar la fiabilidad del fenómeno estudiado la investigación ha tenido un carácter mixto incluyendo aspectos cualitativos y cuantitativos del objeto de estudio.

Objeto social.- la disciplina es la comunicación aplicada en el sector servicios, sobre la generación o construcción de la imagen positiva de la empresa.

Tipo de estudio.- evaluativo en la finalidad de enjuiciar la utilidad de las fuentes de imagen de la empresa.

1.4.3 Técnicas de investigación¹⁹

Se han establecido una serie de actividades - recogidas en la segunda parte de la tesis doctoral - relacionadas con la captación de la información en función de los objetivos propuestos y la validación de las hipótesis.

¹⁹ “Todo método de recopilación de datos, incluyendo la encuesta, constituye una aproximación al conocimiento. Cada uno proporciona una visión distinta de la realidad y todos tienen limitaciones si se usan de forma aislada” LININGER, CH. A. y WARWICK, D. P. (1978): *La encuesta por muestreo, teoría y práctica*. CECSA, México. Recogido en SIERRA BRAVO .R. (1994): *Técnicas de investigación social*. Editorial Paraninfo S.A. (9ª edic.), Madrid, pág 139.

El estudio tiene unos objetivos genéricos que serán medidos en el conjunto de los agentes implicados y unos objetivos específicos en cada uno de los agentes. Por lo que se ha estimado necesario para el propósito de esta investigación, recoger el punto de vista de dos colectivos básicos implicados en la hotelería desde dos ángulos distintos (ESTEBAN TALAYA, A., 1994 b, pág. 6).

A. Ángulo de la oferta: para ello se aborda, en primer lugar, el conocimiento del punto de vista e impresiones de los directivos de los establecimientos hoteleros.

B. Igualmente, resulta necesario conocer el punto de vista de la demanda a través de los usuarios del producto.

Para llegar a establecer con cierta objetividad las valoraciones de la oferta y de la demanda, las actividades en esta fase han sido:

1. Planificación del contraste de hipótesis

2. Identificación de una muestra de empresas de hotelería con representatividad total y por categorías, lo suficientemente adecuada al universo objeto de estudio para permitir con el más alto grado de fiabilidad y objetividad posible, recoger el estado de opinión mediante una encuesta semiestructurada.

3. Identificación de una muestra de usuarios que sea suficientemente representativa y adecuada de un colectivo, independientemente de la periodicidad con la que utiliza la red de hotelería de Madrid.

La muestra recoge todos los aspectos y perfiles del usuario que, por razones o motivos distintos, circunstancias socioeconómicas diversas, representa todos los principales segmentos de la demanda nacional de la oferta hotelera de Madrid;

dimensionándola para que el nivel de confianza y el margen de error estén dentro de los criterios establecidos.

4. Una vez conocidas las muestras del colectivo que representa la oferta y la demanda, se elaboran los cuestionarios *ad hoc* y la guía de la discusión de grupo a utilizar para recoger la información.

5. Aproximación a las fuentes de información: preparación de itinerarios de entrevistas y realización de la labor de campo.

6. Depuración y análisis de los resultados de la oferta (directivos) y de la demanda (usuarios) del sector de la hotelería.

PRIMERA PARTE
ESTADO DE LA CUESTIÓN

CAPITULO II: CONCEPTUALIZACION E IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA IMAGEN

CONTENIDO:

- 99.1 La imagen de empresa: Una aproximación conceptual*
 - 99.1.1 Imagen mental e imagen de empresa*
 - 99.1.2 Aproximación histórica al concepto de imagen de empresa*
 - 99.1.3 Perspectivas conceptuales de la imagen de empresa*
- 99.2 Comunicación e imagen de empresa*
 - 99.2.1 El concepto de comunicación*
 - 99.2.2 La comunicación empresarial*
- 99.3 Comunicación e imagen de los servicios*
 - 99.3.1 Especificidad de los servicios hoteleros*

CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA IMAGEN DE EMPRESA.

La acción de marketing ha asumido inequívocamente el concepto de “imagen de empresa” como elemento clave a la hora de configurar y propiciar todo posible éxito de la actividad empresarial. La ciencia del marketing, por su parte, acepta unánimemente de forma casi paradigmática, la relevancia de la imagen de empresa en el proceso de las relaciones que se establecen entre el mundo de la producción y comercialización de bienes y servicios y su correspondiente universo de población consumidora.

La clave del éxito empresarial, sostienen BELLO, L., VÁZQUEZ, R., y TRESPALACIOS, J. (1993, pág. 407), “está, no sólo en realizar bienes y servicios orientados hacia el consumidor y el mercado, sino en transmitir y comunicar eficazmente *lo que es* (la empresa, el producto, el servicio) y *lo que se hace*. En definitiva es esencial crear una imagen, diferenciada y nítida de empresa”.

También parece existir un aceptable grado de consenso en lo que respecta a la naturaleza inmaterial y carácter representacional de la imagen de empresa. La imagen de empresa “no es un objeto o cosa material que se encuentra en el espacio exterior, sino una representación mental” (COSTA, J. 1992, pág. 37); y más adelante “su esencia es su carácter de representación de algo en ausencia de ese algo” (COSTA, J. 1992, pág. 52). Este carácter representacional es destacado por la mayoría de autores.

Existen, sin embargo, diferentes aproximaciones conceptuales a la hora de explicar qué se entiende por imagen de empresa.

II.1 LA IMAGEN DE EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

II.1.1 Imagen mental e imagen de empresa.

“Imagen es la representación de alguna cosa percibida por los sentidos” (MAZARRASA, M., 1994, pág. 25). Surge en definitiva de la forma en que percibimos las cosas que nos rodean, de tal manera que “las imágenes mentales constituyen un formato representacional o un tipo de estructura de datos de nuestro sistema cognitivo” (DE VEGA, M., 1988, pág. 255). Se trata en principio de un concepto simple, pero que engloba connotaciones muy diversas, de tal forma, que si bien parece estar clara esa esencia de representación, no ocurre lo mismo en relación a cuestiones como, por ejemplo, si la imagen mental tiene o no propiedades funcionales específicas, si simplemente es un subproducto de conciencia, o si posee o no, una similitud estructural con respecto a aquello que representa. Teniendo en cuenta tales consideraciones, no resulta extraño que ciertos autores se refieran a tales fenómenos mentales con términos como enigmático y ambiguo. Provisionalmente y de manera sencilla, parece prudente entender la imagen mental como una representación de aquellas cosas que nos rodean y se perciben y, que forma parte del sistema cognitivo.

En tanto que imagen mental, la imagen de empresa constituye un fenómeno difícil de delimitar, definir y conocer, al tiempo que poderoso - no en vano las imágenes mentales parecen poseer una fuerza mnémica superior a la de las palabras - constituyen un importante vehículo de comunicación y de influencia social, siendo capaces, en último término, de determinar nuestras conductas. En este contexto, las imágenes de empresa, de marca, de producto, se revelan como conceptos esenciales e instrumentos operacionales de marketing.

La imagen de empresa, como imagen mental, no debe confundirse con las imágenes estrictamente visuales que pudiera difundir una empresa dada; encierra por el

contrario un contenido más rico y global que el albergado en las mencionadas imágenes visuales (COSTA, J. 1977, pág. 19). A este respecto ha matizado más recientemente el propio COSTA, apelando en parte a la propia evidencia terminológica (o semántica), que las imágenes mentales son producto de la mente, simultáneamente síntesis y representaciones, que tienen “la condición de volver a hacer presentes a la memoria, las sensaciones de esas cosas que no están aquí, que están ausentes y que han dejado una impronta subjetivada en alguna parte de nuestros cerebros” (COSTA, J. 1992, pág. 13). Con lenguaje más depurado, SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994, pág. 131) ha definido la imagen como “un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos”.

Es legítimo inferir de las definiciones enunciadas, que las imágenes mentales, en tanto en cuanto constituyen uno de los elementos que integran el bagaje de conocimientos y de conciencia, en la medida en que tienen la virtud de generar y recordar creencias o estereotipos, **pueden influir** o determinar, nuestras opiniones, decisiones y acciones, dando lugar a determinadas pautas o cursos de acción.

COSTA esboza la noción de “imagen de empresa” a partir de la distinción inicial entre imágenes **privadas** e imágenes **públicas**. Las primeras harían referencia al ámbito de lo personal, lo propio y exclusivo de la intimidad individual, en tanto que las imágenes públicas se corresponderían con aquel tipo de imágenes mentales que compartimos con los demás en el seno de la vida social; harían referencia a las cosas públicas que nos conciernen de algún modo a todos; serían “imágenes mentales que el público - la sociedad espectadora, es decir, pasiva - acumula y utiliza para elaborar sus conductas y para orientar sus reacciones en el devenir de la economía de consumo y de la cultura de masas” (COSTA, J. 1992, pág. 14). Desde esta categoría de imágenes públicas, cobraría sentido el concepto de imagen de empresa al entender de COSTA.

No obstante, aún cuando parece incuestionable que la imagen de empresa pertenece al ámbito de lo público en tanto en cuanto es asumida de hecho por un colectivo de individuos, es preciso subrayar que otros autores no parecen interesados en discernir la esfera, pública o privada, con la que aquella debería corresponderse. Entendida como un tipo particular de imagen mental, tiende a resaltarse con frecuencia en ella un carácter instrumental prominente. La imagen de empresa - se viene a decir - representa a una empresa y se revela como un elemento de crucial importancia, capaz de influir en la conducta social. Se trata de imágenes instrumentales en el sentido de que “son instrumentalizadas (...) por las empresas en busca de la competitividad - es decir, de su supervivencia y su triunfo -” (COSTA, J. 1992, pág. 16).

Aludiendo al carácter representacional de las imágenes como conceptualización más cotidiana, reductible en la práctica a unas cuantas manifestaciones, J. VILLAFANE insiste, no obstante, en que tal fenómeno comprende otros ámbitos que van más allá de la comunicación visual, implicando otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria y la propia conducta. Desde esa nueva dimensión, cobra sentido la apreciación del propio VILLAFANE, J. (1993, pág. 23) en torno a que el concepto de imagen es “escurridizo y polisémico”. Tal apreciación es extrapolable sin dificultad al concepto de “imagen de empresa”, ya que, si bien hay unanimidad a la hora de resaltar su transcendencia en la actividad empresarial actual, coexisten de hecho diversas acepciones o, más exactamente, enfoques con matices divergentes que son reflejo de las diversas corrientes o tendencias vigentes entre los autores más representativos.

II.1.2 Aproximación histórica al concepto de imagen de empresa.

Hoy se evidencia como algo crucial el contar con una imagen positiva, por lo que cualquier organización, en las relaciones con el ambiente, basa en la gestión estratégica de la imagen, las directrices de su proyección hacia el exterior. “Sin proyección de información hacia el entorno, difícilmente habría negocio”, se dice con

frecuencia; afirmación que habría sido rechazada hace tan sólo dos décadas: y es que la noción de “imagen de empresa”, su función en el ámbito de las relaciones empresa/mercado, ha evolucionado substancialmente con el paso del tiempo. A este respecto, COSTA (1977, pp. 27 y ss.) ha establecido tres etapas históricas bien diferenciadas.

La primera etapa, que en opinión de COSTA coincide con el industrialismo de los Siglos XVIII y XIX, se caracteriza por su énfasis en la productividad; la imagen de empresa era un fenómeno cuya existencia y/o naturaleza no eran suficientemente detectadas por la propia empresa o, en el mejor de los casos, era considerada como un subproducto carente de importancia en relación con los objetivos prioritarios de las empresas: fabricar, aumentar la producción y vender.

La segunda etapa coincide con la producción masiva y la orientación hacia la conquista de mercados. El interés y la necesidad de vender propiciará que las empresas adviertan la importancia de poseer una buena imagen. Con los medios de comunicación social se desarrollan la publicidad, las relaciones públicas y el marketing; y serán éstos, los elementos a través de los cuales se procure una mejor opinión pública y el desarrollo de actitudes favorables hacia la empresa. Si vender los productos es importante, vender la empresa no lo es menos, de tal forma que el concepto de imagen comienza a cobrar una especial relevancia: “poseer una buena imagen es positivo, deseable y necesario, la imagen se revela como un instrumento valioso al servicio del desarrollo global de la empresa” (COSTA, J., 1977, pág. 27).

En la tercera etapa, por fin, la imagen de empresa adquiere un importante protagonismo. Vender una empresa no sólo consiste en poseer una buena imagen. Además de ser positiva, es preciso que tal imagen perviva en el tiempo, reforzando así las actividades de una empresa concreta, que permita conseguir un consenso público a su personalidad, a su forma específica de ser y desarrollarse y, que sintetice e incluya

todos los aspectos relevantes de dicha organización. De tal manera que, en la actualidad, la imagen de empresa ha perdido por completo aquel carácter marginal y supeditado a los fines productivos y, superado aquel otro que, en principio, no pretendía mucho más que aumentar el volumen de ventas, revelándose en nuestros días como un elemento prioritario del ser y hacer empresarial. Todavía más, si se tiene en cuenta que la actual sociedad telecomunicada es consumidora de imágenes visuales e informaciones. Se pone de manifiesto cómo, a partir de esta última etapa, la imagen de empresa es un elemento importante en el ciclo vital y en la eficacia de una empresa: una imagen bien comunicada rentabiliza todas las actividades de una empresa (COSTA, J., 1977, pp. 32-35).

Es preciso introducir algunas matizaciones cronológicas al bosquejo histórico de COSTA. Cabe discernir una primera etapa, previa a la Revolución Industrial, que abarcaría todo el período preindustrial desde el S. XV hasta mediados del XVIII, tomando esta última referencia cronológica como punto de partida de la Industrialización Inglesa. Aunque fragmentariamente conocidos por los historiadores y, no analizados todavía desde la perspectiva que ocupa aquí, hay aspectos de interés que podrían ser objeto de investigación; fenómenos tales como la imagen de los gremios, los sistemas de precios fijos establecidos para artículos como el pan - variaba el peso en función del precio del trigo -, así como la vigencia de otro tipo de prácticas comerciales tendentes a aminorar la imagen de gasto, etc.. Una segunda etapa se correspondería con la primera Revolución Industrial (1750-1850 aprox.), en la que se dan de hecho las características que atribuye COSTA a la primera de sus etapas. La tercera etapa (coincide con la segunda de COSTA), arranca con la segunda Revolución Industrial (hacia 1870), advirtiendo en ella tres momentos decisivos: 1º. Revolución de las comunicaciones y aparición de nuevos sectores de producción industrial (desde 1880 aprox.), 2º. Nacimiento de la nueva disciplina de marketing (hacia 1911) y 3º. Aparición de la sociedad de consumo de masas, consolidada en Estados Unidos durante el quinquenio (1924-29), en la etapa previa a la depresión de 1929. Una cuarta y última

etapa habría tenido su nacimiento hace escasamente un par de décadas, coincidiendo sus rasgos en lo substancial con los atribuidos por COSTA en su tercera etapa (LARA, P., 1985, pp. 137-150).

II.1.3 Perspectivas conceptuales de la imagen de empresa.

Parece plenamente asumido en nuestros días, que la imagen constituye un elemento clave en el quehacer empresarial, no sólo como un objetivo, esto es, el poseer una buena imagen que sintetice y transmita el ser y hacer de la empresa, sino también como un instrumento capaz de influir y determinar las conductas, actitudes y opiniones del público. Es por esto, que la imagen de empresa ya no puede ser admitida como algo involuntario o como un resultado de la casualidad. Cumple una serie de importantes funciones y, para desempeñarlas adecuadamente, “debe ser definible a priori, evaluable y comparable, anticipadamente, con otras que ya existen, estructurada e implantada a voluntad, controlable en su evolución y absolutamente dirigida” (COSTA, J., 1977, pág. 28). Aspectos estos en los que no se ha reparado hasta fechas recientes, en parte porque no se disponía de la metodología específica, y en parte porque el concepto de imagen no era considerado en toda su importancia. Pero ¿de qué manera se entiende y conceptualiza la imagen de empresa?.

Una de las posibles vías a través de las cuales se puede responder a tal pregunta, proporcionando un mayor grado de aclaración sobre el concepto, es la de marcar las diferencias entre dicho término y otros que con frecuencia se asocian y relacionan con la imagen de empresa: el concepto de imagen de marca y el de imagen corporativa.

VILLAFANE, al centrar su análisis en la “imagen corporativa” propone como definición del término *corporativo*: “aquello relativo a una corporación y, por extensión, es aplicable a la empresa o, incluso, a una institución” (VILLAFANE, J., 1993, pág. 23). Sin embargo, a lo largo de su estudio utiliza frecuentemente este término

(imagen corporativa) equiparándolo a “imagen de empresa”. Buena parte de las fuentes consultadas tampoco alcanzan a establecer diferencias significativas entre ambos conceptos. Por ello, resultan pertinentes unas breves observaciones de SANZ DE LA TAJADA, que al analizar el concepto de “identidad conceptual” *versus* “identidad sígnica” dice textualmente: “el termino *identidad corporativa* ha sido acuñado y desarrollado desde una perspectiva parcial del fenómeno de la propia identidad/personalidad de la empresa: el que se refiere a los **signos externos** válidos para la identificación de la empresa desde fuera y que, en términos técnicos, se denomina **identidad visual o sígnica** (...). Desde esta perspectiva, mas bien debe hablarse de **identificación** corporativa que de identidad en sentido estricto” (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pág. 43); y mas adelante: “es también muy frecuente emplear el término *imagen corporativa* - o imagen de empresa - exclusivamente aplicado a los signos de identificación de la misma, asociando a imagen el concepto de representación visual de la empresa (...) rechazamos de plano esta asociación, por su confusión y falta de propiedad en el uso...” (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pp. 43-44).

En otras palabras, lo que SANZ DE LA TAJADA critica, es la falta de rigor que conlleva confundir imagen corporativa con identidad corporativa¹. Por lo demás, no parece inadecuado entender la imagen de empresa como imagen corporativa, en tanto que aquella es una subclase de esta; es decir, que la imagen corporativa tendría una amplitud mayor².

¹ Para evitar confusión sería conveniente que se produjera un cierto consenso hacia la propuesta de SANZ DE LA TAJADA, en el sentido de atribuir a la expresión “identificación corporativa” el significado: *identidad visual* o signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera, reservando el termino “identidad” para referirse a la realidad global de la empresa o corporación; una identidad/realidad cuya proyección al exterior generará en el público la imagen de empresa o imagen corporativa.

² En principio parece plausible concluir que toda imagen de empresa es imagen corporativa, pero no viceversa, ya que la imagen corporativa puede hacer referencia en ocasiones a otras instituciones distintas de la empresa o, también, a realidades de amplitud mayor; sucede, no obstante, que autores como COSTA (1977, pág. 17) han acuñado la expresión “empresa social” para referirse a una realidad lo suficientemente amplia - “todo organismo o grupo humano que emprende acciones sobre su entorno”-

En lo que a la imagen de marca se refiere y antes de precisar el significado de tal término, resulta necesario señalar qué se entiende por marca: “La marca es un nombre y/o símbolo distintivo (como un logotipo, marca registrada o diseño de envase), para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia” (AAKER, D. A., 1994, pág. 8). De tal manera que la imagen de marca “acaba convirtiéndose en la mente de los consumidores en la personalización, identificación y diferenciación del producto” (VALLS, J., 1993, pág. 61). La diferencia fundamental que existe entre la imagen de marca y la imagen de empresa radica fundamentalmente en la diferencia de amplitud de ambos conceptos: la imagen de marca tiene un carácter más limitado, en la medida en que concierne únicamente a una gama de productos o a un sólo producto, mientras que la imagen de empresa “es un combinado más complejo constituido por un conjunto de imágenes particulares (imagen de marca de los distintos productos, imagen social, imagen financiera)” (BELLO, L. VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A., 1993, pág. 416). Así, siguiendo las consideraciones reseñadas por SANZ DE LA TAJADA, en función del número de productos que una empresa comercialice bajo marcas diferentes, se encontrará que en una misma empresa coexistirán varias imágenes de marca con una imagen global de empresa, haciéndose evidentes las diferencias existentes entre unas imágenes y otras. Sin embargo, la confusión entre tales conceptos se producirá en la medida en que la empresa sólo comercialice productos bajo su nombre genérico, originándose la denominada “imagen de marca de la empresa”, que como bien señala SANZ DE LA TAJADA (1994, pág. 134), no deja de resultar una redundancia.

En lo que respecta al concepto de “imagen de empresa”, la mayoría de los autores destacan la asociación existente entre la imagen que se forja en el público y la empresa concreta que se proyecta al exterior. No obstante, cabe identificar tres

como para hacer desaparecer cualquier diferencia significativa entre imagen de empresa e imagen corporativa.

aproximaciones distintas a la hora de analizar y explicar cómo el público receptor, construye y configura dicha imagen de empresa. Este aspecto se halla íntimamente relacionado con todo lo concerniente a la naturaleza de tal imagen, esto es, su posible existencia real fuera de los contenidos de la conciencia del individuo. Tales aproximaciones abordan también el papel que desempeña el público en dicho proceso.

1.- Existe una corriente que tiende a considerar la imagen de empresa como un mero estímulo, cuya virtud es influir en el grado de preferencia del público y, por consiguiente, en su conducta ulterior de compra. Asumiendo el carácter de representación mental de la imagen de empresa, BORDAS, E. y RUBIO, M. A. (1993, pág. 107) la definen como “el conjunto de impresiones, o incluso de valores que la gente relaciona o asocia a un determinado sujeto, organización o empresa...”, e insisten en que tal imagen “influye en el grado de preferencia del público (...) y por lo tanto en el comportamiento de compra”. Finalmente, tal representación mental se concretaría en un estado de opinión, en determinadas percepciones o impresiones generalizadas que el público detentaría en relación a la empresa, susceptibles de influir sus preferencias y conducta.

En consecuencia, la imagen de empresa se formaría a partir del estímulo representado por la empresa concreta, elaborándose una representación en la que no se destacan ni el bagaje cultural, ni determinadas características de los individuos. Trasladando este esquema hasta el concepto que nos ocupa, el público es considerado como un elemento más bien pasivo, que simplemente reacciona ante un estímulo determinado. Parece aceptable señalar, que el planteamiento ofrecido por estos autores responde a las premisas que subyacen al paradigma conductista, en tanto en cuanto conceptualizan la imagen de empresa desde un enfoque propenso a considerarla como un estímulo que influirá y desencadenará una determinada conducta, reproduciendo un esquema de relación causa-efecto entre estímulo y conducta.

2.- Una segunda aproximación, con algún entronque en las aportaciones de REGOUBY, C. (1988), encuentra su expresión más acabada en la obra de SANZ DE LA TAJADA (1994). Desde esta perspectiva se concibe la génesis o gestación de la imagen de empresa - imagen corporativa - como un proceso en el que cobran especial relevancia: a) los individuos, como miembros de grupos (público) en cuya mente surge y se consolida la imagen como representación mental, b) el entorno múltiple o “terreno de juego” en el que la empresa desarrolla su actividad y, especialmente, c) la propia identidad/realidad de la empresa como portadora de las denominadas fuentes de creación de imagen. Tal proceso se perfila como una realidad susceptible de optimización - núcleo, presumiblemente de esta corriente - a partir de una identidad de empresa bien definida y estructurada (sería el punto de partida óptimo) y a través del diseño y ejecución de un Programa Global de Identidad, Comunicación e Imagen.

En la aclaración introductoria al concepto de imagen de empresa, SANZ DE LA TAJADA (1994, pág. 131) menciona la definición de DICHTER “conjunto de rasgos - o componentes - que constituyen la personalidad de la empresa”, lo que ha dado pie a que algunas malas exégesis de su obra³ le atribuyan indebidamente una supuesta creencia en la imagen de empresa como realidad inherente a la propia empresa. Parece que el propósito de SANZ DE LA TAJADA no es adherirse a la definición de DICHTER, sino, probablemente, contribuir a resaltar que es necesaria la existencia de la empresa (condición *sine qua non*) para que pueda llegar a generarse una imagen de la misma en los individuos o grupos. Así, por si existe alguna duda, SANZ DE LA TAJADA escribe: “**la imagen de empresa** - como la imagen de marca - es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución (...), un conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o marca; representación que es el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes,

³ Tales interpretaciones han discurrido, eminentemente por cauces académicos informales.

sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa...” (1994, pág. 131-132).

Por lo demás, el debate sobre la naturaleza de la imagen y su existencia como algo inherente o, en otro caso, ajeno a la propia empresa, resulta bizantino al nacer viciado por un confusionismo puramente lógico. En otras palabras, si alguien propone por estipulación atribuir al término “imagen de empresa” el significado “conjunto de rasgos o componentes que constituyen la personalidad de la empresa”, en consecuencia, le será legítimo hablar de imagen como realidad inherente a la propia empresa, hablar en sentido estricto de “crear”, “proyectar”, “deformar” u “ocultar” imagen - como acciones referidas a la empresa -. Pero, he aquí el inconveniente, se verá en la necesidad de acuñar un nuevo término para designar el cúmulo de representaciones que de ella se forje el individuo o el grupo de individuos. Otra cosa es que tales estipulaciones prosperen o no, en el ámbito de la comunidad científica. Plantear por estipulación que la expresión “imagen de empresa” signifique una realidad inherente a la propia empresa encontrará hoy poca aceptación, máxime, cuando en todos los ámbitos del conocimiento ha prevalecido, con ligeras variantes, la tesis Aristotélica de considerar la idea - y por extensión, la imagen - como realidad que se forja en la mente de los individuos mediante un proceso de abstracción a partir de los datos de la realidad exterior. En consecuencia, cuando nos encontramos ante expresiones frecuentes como “crear imagen positiva” u otras similares como acciones referidas a la propia empresa, se sobreentiende, aunque no se explícita, que tales expresiones se usan en un sentido metafórico o figurado, sin que ello implique necesariamente adhesión a estipulaciones como la esbozada arriba⁴.

⁴ En la práctica existen términos que han derivado en significar conceptos distintos - nacidos originariamente en estipulaciones diversas - según el ámbito científico en el que se apliquen; véase así las diferentes acepciones de “núcleo” en física, biología o en metodología (tal y como lo utiliza LAKATOS). Muy recientemente J. COSTA (1995, pp. 24-29) ha manifestado su protesta por lo que él denomina “muro de las palabras” y “confusión babélica” en el ámbito de la teoría de la comunicación.

Entendida pues como una representación mental, SANZ DE LA TAJADA (1994, pág. 131), destaca como notas importantes de la imagen de empresa **la estabilidad y el dinamismo**; estabilidad, en la medida en que resulta necesaria para que dicha imagen sobreviva y se concrete; y dinamismo, ya que la imagen de empresa carece de un carácter estático: “tiene una estructura dinámica sensible tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta como a los que se suceden en las estrategias empresariales propia y de la competencia”.

En un intento de hacer más operativo el campo de actuación de la comunicación global, C. REGOUBY (1989, pp. 75 y ss.) ha propuesto tres grandes modelos de estructuración de dicho campo: **el modo de expresión, el modo de destinación y el modo de transmisión**. Este último - modo de transmisión - aglutina el conjunto de técnicas de la comunicación global: comunicación diseño (diseño gráfico, de producto y del entorno), comunicación publicitaria (campañas de prensa, carteles, radio, etc.), comunicación sobre el terreno (campañas *selling IN* y *selling OUT*), comunicación directa (escrita, en audio, etc.) y comunicación socio-relacional (relaciones internas, públicas e institucionales). El **modo de destinación** hace referencia a los destinos de la comunicación global, definidos en torno a tres grandes ejes: comunicación con destino interno, con destino mercantil y con destino al entorno. Por su parte el **modo de expresión**, que resume los niveles de discurso de la comunicación global, queda plasmado en las siguientes formas de expresión:

- La expresión de los códigos permanentes de existencia y de identificación, tomando como punto de partida la identidad de la empresa y, desde el nivel de comunicación de identidad corporativa.

- La expresión socio-cultural y onírica, que parte de la personalidad de una organización, y que se desarrolla en el nivel de la comunicación de marca.

- La expresión de la realidad física que tiene su origen en los hechos y se asocia con la comunicación de producto.

- La expresión de los valores y la misión, desde el discurso cultural y a través de

la comunicación empresarial.

Aún cuando la estructuración anterior encierra una capacidad sistematizadora incuestionable, si se tiene en cuenta el subtítulo de la obra “Cómo crear la imagen de empresa” asociado a “Comunicación global”, C. REGOUBY (1989) corre el riesgo de presentar un panorama confuso, retrotrayéndose al problema ya debatido, en torno a la consideración de la imagen como realidad inherente a la propia empresa/corporación.

A este respecto resulta más preciso el enfoque aportado por SANZ DE LA TAJADA, cuya estructuración parte de la distinción entre las denominadas **fuentes de creación de imagen y el entorno**. Las **fuentes de creación de imagen**, entendidas como una integración de activos materiales de la empresa, aparecen agrupadas en tres categorías: a) fuentes ligadas a los productos, b) las referidas a la distribución de dichos productos y c) las diversas manifestaciones y comunicaciones de la empresa a través de vehículos muy diversos. Por su parte, el **entorno**, terreno de juego donde la empresa realiza su actividad, es el que da sentido a la propia empresa, siendo tarea imprescindible en toda investigación de la imagen, “describir, por tanto, aquel espacio multidimensional en sus principales planos - o al menos en los ejes que generan aquellos -” (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pág. 132).

Desde esta perspectiva, la imagen como realidad externa queda definida por tres componentes esenciales: la **notoriedad**, que hace referencia al grado de conocimiento, **la fuerza**, que se asocia a la cercanía/lejanía y, **el contenido** como conjunto de atributos que se asocian a la identidad/realidad de la empresa de referencia.

Por otro lado, al describir el proceso que da lugar a la gestación de imagen a partir de las fuentes mencionadas, se insiste en la acción deformadora que

frecuentemente aportan el grupo y/o los propios individuos⁵. “La imagen - dice SANZ DE LA TAJADA (1994, pág. 133) - no surge en general de un estudio detenido y profundo del estímulo utilizado por cada individuo ante una empresa concreta y en relación con una necesidad específica. La imagen es más bien el resultado de la **experiencia** de un grupo que se transmite oralmente a los individuos, sin ningún tipo de control de su objetividad; de ahí que la imagen se vea deformada en dicha transmisión por los prejuicios, intereses, actitudes y experiencias parciales, tanto colectivas (del grupo) como individuales”.

Se considera que la tendencia a la **disociación** entre **identidad** de empresa y su correspondiente **imagen**, como consecuencia de la acción deformadora del grupo receptor, se ve acentuada cuando coexiste una estructuración deficiente de los denominados atributos de identidad de la empresa. En tal caso, así como en eventuales percepciones erróneas propiciadas por otras circunstancias, la imagen queda desviada de la realidad y se produce una disfunción identidad-imagen que generalmente es negativa para la empresa (SANZ DE LA TAJADA, 1994, pág. 137).

Por consiguiente, cabe la distinción entre: a) **imagen natural** o espontánea, carente de un sentido intervencionista con el objeto de darle una configuración determinada, que se ha ido desarrollando históricamente según pautas espontáneas de actuación y b) **imagen controlada**, opuesta a la anterior, en la medida que tiene su origen en la intención de la empresa por manejar y controlar dicha imagen. A este respecto se plantean diferentes gradaciones de control: desde un control aleatorio, que proviene de una intervención no programada, hasta el control riguroso que “nace del diseño y ejecución de un verdadero Plan Estratégico de Imagen de la empresa, a través de la adecuada comunicación con sus públicos” (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994).

⁵ Se admite implícitamente la configuración real o posible de una imagen objetiva, surgida de un eventual análisis riguroso efectuado por un individuo o grupo con referencia a la identidad/realidad de una empresa dada.

pp. 135-136).

Dada la conveniencia o aún la necesidad de partir de una identidad bien estructurada, las primeras actuaciones deben ir encaminadas a regular la clasificación y ordenamiento racional de los elementos esenciales; es decir, una integración de la identidad. En suma pues, el objetivo central de esta corriente lo constituye inequívocamente, la orientación hacia el diseño, elaboración y ejecución del llamado **Programa Global de Identidad, Comunicación e Imagen**, que, en palabras de L. A. SANZ DE LA TAJADA y M. A. ECHEVERRÍA, “constituye un conjunto de acciones interventoras de parte de la empresa para construir su identidad corporativa, transformarla en mensajes de comunicación y diseminarla entre un público estratégicamente seleccionado con fines de imagen” (SANZ DE LA TAJADA, L. A. y ECHEVERRÍA, M. A., 1991, pp. 11-14. Recogido en SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pág. 138).

3.- Cabe destacar, por último, una tercera aproximación de corte *gestáltica* en la que el individuo receptor cobra verdadero protagonismo a la hora de explicar el proceso de conceptualización de la imagen corporativa o de empresa. En síntesis la teoría *gestáltica* propone que, en todo proceso de percepción y conocimiento, el individuo en calidad de sujeto perceptor o cognoscente, adapta la realidad exterior a los *patterns* que previamente ha almacenado en su cerebro. En lo que respecta a la génesis de la imagen corporativa implica que: “el receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere, es decir, existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo” (VILLAFANE, J., 1993, pág. 25).

En la visión *gestáltica* de la imagen de empresa, la de autores como VILLAFANE, la identidad de la empresa, aquellos rasgos y atributos que constituyen la esencia de una empresa, ya sean visibles o no, funciona como el estímulo que suscitará

una experiencia, la propia imagen, en el receptor mediada por dos aspectos: los prejuicios, presunciones, actitudes, opiniones, gustos, etc. del receptor y, la naturaleza del trabajo corporativo, esto es, aquellas actividades empresariales que persiguen “la creación de una imagen intencional que induzca, sin más, una posible Imagen pública de la empresa a partir de la intervención sobre dos de las tres variables corporativas canónicas: la identidad visual y la comunicación corporativa” (VILLAFANE, J., 1993, pág. 27). Teniendo en cuenta tales afirmaciones, será la identidad de una empresa lo que fundamentalmente determinará su imagen, pero, desde una óptica estratégica y a través del trabajo corporativo, es posible destacar aquellos rasgos de identidad que más interesen, configurando e induciendo una imagen intencional, que exprese la personalidad de la empresa.

Así, para este autor, la imagen de empresa, aquella que se forma en la mente de los públicos y que define como “la representación isomórfica de la identidad de la empresa” (1993, pág. 28), “representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de *inputs* que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios canónicos del marketing clásico” (1993, pág. 30). Son precisamente la globalidad y la naturaleza, los atributos definitorios de la imagen en los que mayor coincidencia parece existir entre los distintos autores que se han aproximado a su estudio. Una imagen que, según VILLAFANE, es la síntesis de tres imágenes (1993, pág. 29):

- La **imagen funcional** de la empresa; esto es, aquella que se corresponde con la imagen de productos, servicios, saber hacer comercial, etc. de la empresa, y que es generada en el público a partir del comportamiento corporativo, es decir, aquel que resume los modos de hacer de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales.

- La **imagen de la organización**, como un grupo humano que gestiona sus

normas internas de convivencia y desarrollo, y que se relaciona con la sociedad en la que vive, ante la que tiene que dar respuestas a cuestiones como su propio papel y compromiso social; imagen que se construye desde la cultura corporativa, es decir, desde la ideología de la organización, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve.

- La **imagen intencional**, aquella imagen en la que se concreta la personalidad de la empresa y que básicamente podemos definir como aquella imagen que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativa.

Para que esa síntesis *gestáltica* que el público construye en su mente sea realmente eficaz y duradera y genere una imagen positiva, debe estar basada en al menos tres hechos (VILLAFANE, J., 1993, pp. 30-33): a) la imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa, b) en la síntesis generada en la mente de los públicos han de prevalecer los puntos fuertes de la compañía. Ello implica una rigurosa gestión de la comunicación y de las relaciones exteriores, campo éste de lo que se ha denominado “imagen intencional”. De tal manera, que si lo que se pretende es destacar los puntos fuertes de la compañía a través de su imagen intencional, la política de imagen de aquélla debe ser: 1.- integral, porque debe garantizar esa actuación sinérgica de todos los recursos e instrumentos de la imagen de la empresa; lo cual se consigue mediante la adopción de un modelo general para la gestión de la Imagen Corporativa, 2.- programada, como medio para eliminar la aleatoriedad en la construcción de la Imagen Pública por parte de los públicos y c) la coordinación de las políticas formales con las funcionales en la gestión de la imagen.

Quizá, una de las notas más características del planteamiento ofrecido por este autor es su énfasis en la gestión estratégica de la imagen de empresa; sin embargo, aun cuando propone un concepto global e integrado de la imagen corporativa y destaca la virtualidad que tiene tal imagen como instrumento de gestión, esto es, su posibilidad de

representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa, insiste de forma especial en la actuación rigurosa y eficaz sobre una de las tres variables que la integran: la identificación visual, “instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de ésta. De las tres variables corporativas, es aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible (...) y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo” (VILLAFANE, J., 1993, pág. 115).

Dentro también de una aproximación de corte *gestátilco*, la imagen de empresa es definida como "la resultante de múltiples y diversos mensajes - relacionados entre sí y con la empresa - que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos" (COSTA, J. 1977, pág. 20). Señalando este autor que existen cuatro tipos de imágenes de empresa (1977, pp. 126-128):

- La **imagen objetiva** de la empresa es su identidad real, que puede ser formalizada en signos verbales y numéricos, y que está constituida por los elementos descriptivos que permiten definirla e identificarla por métodos topológicos. La imagen objetiva de la empresa es lo que es y lo que hace.

- La **imagen prospectiva**: integra los factores que condicionan a la empresa, lo que es y lo que hace, lo que pretende y puede realmente ser, y las oportunidades previsibles para su desarrollo. Dicho de otro modo: tal imagen es la coincidencia entre las oportunidades que le presenta su entorno y las potencialidades de la empresa en relación a aquellas.

- La **imagen subjetiva**: localizada en el interior de la empresa, es la interpretación por parte del grupo de la identidad (de lo que la empresa es y hace), desde los niveles inferiores de funciones y tareas; incluyendo la interpretación subjetiva de los factores que constriñen a la compañía y los grupos que la impulsan, al tiempo que comprende una determinada percepción de la filosofía y fines de la empresa. Así, la imagen subjetiva refleja el cómo la empresa es percibida, concienciada y pensada por

sus diversos cuadros.

- La **imagen pública** es una clase de imagen especialmente generalizada, dado que se proyecta en un macro grupo o campo de notable magnitud. Es lo que los públicos externos piensan que es y hace una determinada empresa, de tal manera que para sus audiencias externas, la imagen pública de la empresa es su verdadera identidad. Es una determinada figura mental, percibida, memorizada y evaluada por el conjunto de sus públicos externos considerados como espectadores; se define por lo que éstos piensan, dicen y hacen en relación a la empresa, así como por lo que esperan o creen poder esperar de ella.

Es precisamente en torno a este concepto de imagen pública de la empresa donde el autor desarrolla toda su argumentación, en línea con las consideraciones de VILLAFANE, en la medida en que si habla de tal imagen como algo público, no es sino porque considera que se trata de una representación de la empresa que existe en el público y no fuera de él. A pesar de que la suya resulta una argumentación interesante, la extensión e implicación de sus consideraciones, exceden en cierto modo el sentido de este apartado: reflejar sucintamente las distintas aproximaciones que existen en torno al concepto que aquí ocupa.

II.2 COMUNICACIÓN E IMAGEN DE EMPRESA.

Desde muchos foros se ha resaltado la importancia de la comunicación en nuestra sociedad. A este respecto LEAL, A. y VECINO, J. (1991, pág. 5) señalan: “Desde siempre se ha hablado de las técnicas de comunicación y en nuestra sociedad la utilización de las mismas es una práctica tan antigua como el hombre. No obstante, el discurso que convierte a la comunicación en un valor nuclear, al cual hay que recurrir sistemáticamente para resolver todo tipo de problemas, es de aparición histórica reciente”.

A pesar de esta insistencia, cualquier intento de definir el término “comunicación” choca, paradójicamente, con una realidad que viene dada por la hipertrofia del lenguaje profesional, cuyo resultado se evidencia en el alud de formulaciones verbales que no siempre están justificadas; en suma, la proliferación de metalenguajes que se traduce en hipercomunicación. Diversidad y cantidad que no sólo tiene un carácter definicional, sino también tipológico, en tanto en cuanto existen diferentes tipos de comunicación (COSTA, J. 1995, pág. 30).

SÁNCHEZ GUZMÁN ha propuesto una visión sistémica, compartida por otros autores⁶, que permite comprender la naturaleza de la comunicación empresarial de una forma clara y operativa. Esta propuesta se resume en los siguientes principios:

- A partir del **axioma biológico**: “todo organismo vive del intercambio con su medio” infiere que cualquier grupo humano organizado necesita establecer formas de comunicación con su entorno.
- La comunicación con el mercado resulta decisiva para el proceso de **toma de decisiones** por parte de la empresa.
- La actuación comunicativa queda enmarcada en **supuestos funcionales** de la empresa como sistema. A este respecto, el supuesto **proyectivo** define la dimensión **adaptativa** de la empresa a la evolución de las variables del mercado, es decir, la capacidad para conjugar *inputs* y *outputs* comunicativos, orientada a la definición de actuaciones adecuadas.
- La sistematización conlleva al establecimiento de estrategias y **programas comunicativos** que “estructuren adecuadamente las relaciones de la empresa con los mercados donde incide su actividad”⁷ (1989, pág. 14).

⁶ SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. ha desarrollado esta visión en *Marketing. Comunicación.*, (1989, pág. 13-25), y en otras obras como *Teoría General del Sistema publicitario* (1981). Otros autores han aplicado este enfoque sistémico, especialmente COSTA, J., (1995, pág. 62): “De la comunicación aprenderemos también un modo más objetivo y operacional que nos hará comprender la organización integral (la empresa) en tanto que un organismo vivo, cuyo sistema nervioso central es la comunicación, que rige y controla todas las partes de ese organismo”.

⁷ En esta ocasión SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., (1989, pág. 25) concibe la comunicación enmarcada en una totalidad de carácter sistémico, entendiendo por tal: “aquel conjunto de actuaciones relacionadas

Desde una perspectiva histórica (SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., 1989, pág. 15-17), se ha producido un tránsito desde la **comunicación inmediata interpersonal** propia de la economía de trueque, pasando por la **comunicación en cadena** una vez que surge el comerciante como intermediario, hasta derivar en la preeminencia de la **comunicación indirecta**, cuya aparición, fue posible con el desarrollo de los mecanismos y medios de comunicación social.

II.2.1 El concepto de comunicación.

“La teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información” (MARTÍN SERRANO, M., PIÑUEL, J. L. y otros., 1982, pág. 13).

Para autores como MAZARRASA comunicar es “hacer saber algo con carácter de correspondencia” (1994, pág. 18), definición esta que, aunque simple, permite diferenciar la comunicación de la mera información que, si bien implica a su vez la transmisión de un mensaje, carece de esa nota de reciprocidad que caracteriza a la comunicación. La esencia de la comunicación no es sino el intercambio de información, de tal manera que el concepto de comunicación puede definirse como “el conjunto de los procesos por los cuales se efectúa la operación compleja de poner en relación una o varias fuentes de información, por mediación de una línea (estructura) de aparatos emisores, receptores o *relais*, con uno o varios destinatarios para cambiar información” (SANZ DE LA TAJADA, J. L., 1994, pág. 77). O bien “la comunicación es un proceso de transmisión de mensajes entre un emisor (empresa) y un receptor (consumidor, público objetivo) a través de un medio sometido a *ruidos* que distorsiona tanto los mensajes como cualquier otro elemento del proceso” (BELLO, L., VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A., 1993, pág. 407).

entre sí formando un complejo organizado orientado a la consecución de un objetivo común”, que ya desarrollará en otra de sus obras (1981).

Si bien las definiciones ofrecidas resultan lo suficientemente explicativas, es posible perfilar tal proceso comunicativo señalando algunas de sus notas más características. Así, tomando como referencia la obra de SANZ DE LA TAJADA (1994, pág. 73), se puede caracterizar la comunicación en los siguientes términos:

- Constituye un **intercambio de ideas**, a través de la utilización de un **código general y común** al emisor y al receptor, expresado en palabras, símbolos, gestos.
- “Tiende a producir un determinado **comportamiento buscado** en el receptor, como consecuencia del mensaje lanzado por el emisor”.
- “Debe ser **percibida** por el receptor; pero también el emisor ha de saber que el receptor la ha percibido. La comunicación constituye un diálogo entre dos elementos”.
- Tiene un efecto **bilateral**, no unilateral y, como ya se ha señalado anteriormente, es precisamente este aspecto el que permite diferenciarla de la simple información que actúa en un sólo sentido.

II.2.2 La comunicación empresarial.

En sentido amplio, SÁNCHEZ GUZMÁN J. R. ha definido la comunicación empresarial como “la capacidad que tiene la empresa, considerada en su totalidad, de relacionarse con otras totalidades a través del intercambio de informaciones que son relevantes para el universo económico de referencia de las partes que intervienen en ese intercambio”. Entre otras destaca las calidades del producto, motivación del personal, opiniones y actitudes de los grupos sociales, etc. (1989, pp. 49-50). Así, y desde el punto de vista de la empresa, la comunicación se revela como un elemento fundamental y necesario en su relación con el ambiente que le rodea y el mercado competitivo. La investigación de décadas recientes ha puesto de relieve que esta comunicación empresarial, de carácter comercial, está fundamentada básicamente en cuatro elementos: “es simbólica, tiene un marcado carácter intencional, posee un componente persuasivo muy diferenciado e implica diferentes grados de interacción” (SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., 1989, pág. 50).

COSTA abordaba en 1992 el análisis del fenómeno comunicativo desde el carácter autónomo que tal proceso detenta en relación a aquello que se comunica, definiendo la comunicación empresarial como “la planificación, elaboración y realización de mensajes que corresponden a objetivos y estrategias predeterminadas, y cuyos resultados han de ser verificados y evaluados en función de dichos propósitos” (1992, pág. 193), señalando diversas formas y categorías de comunicación-relación tales como, por ejemplo, la masiva, la selectiva, la interpersonal (1992, pág. 196). COSTA propone tal tipo de comunicación como un proceso claramente diferenciado de otros que también podemos encontrar en el ámbito de la empresa y que resultan igualmente significativos para el público. Tal es el caso de la comunicación involuntaria, es decir, aquel tipo de acciones o elementos que, si bien comunican determinados mensajes, carecen de un carácter planificado o intencional. Otros autores optan por matizar esta diferenciación; así, SANZ DE LA TAJADA (1994, pág. 142) señala que si bien “técnicamente y en sentido estricto, sólo puede entenderse la comunicación como acción voluntaria de la empresa para transmitir un mensaje a sus públicos”, existe también esa comunicación involuntaria, en la que los actos de comunicación “no han sido emitidos como mensajes explícitamente diseñados y controlados al servicio de un objetivo concreto de comunicación”.

A su vez, analiza el intercambio de información inherente al proceso de comunicación desde una doble vertiente:

- La de la comunicación **interna**, esto es, aquel tipo de información que tiene lugar en el seno de la empresa con los individuos que la componen (superiores, colaterales y subordinados), con el objeto de encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc. y, que origina una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y vertical.

- La vertiente de la comunicación **externa**, aquella que se establece y desarrolla con el entorno de la empresa, cualquiera que sea su ámbito, características y tipo de relaciones, y donde uno de los elementos cruciales de dicho entorno no es otro que el

concepto de mercado.

De tal manera, que la comunicación de la empresa con sus diferentes entornos se produce mediante una mezcla de palabras e imágenes que exigen la utilización de un lenguaje (código) muy cuidado y elaborado para estar seguros de que la comunicación se produce. De hecho la imagen de la empresa se construye o configura a través de la comunicación, ya que para que “exista una imagen tiene que haberse producido previamente la comunicación de ciertos mensajes que, asociados al nombre de la empresa o institución, permiten incorporar determinados atributos - favorables o desfavorables para la empresa - a las percepciones que los destinatarios de tales mensajes tienen con respecto a la empresa en cuestión” (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pág. 142). Esa comunicación se llevará a cabo mediante la utilización de diversas técnicas y vehículos comunicativos por parte de una empresa concreta con su entorno. Así por ejemplo, la utilización diferencial de técnicas, en principio, permite establecer una primera clasificación distinguiendo dos tipos básicos de comunicación empresarial:

1. La comunicación **estructurada** sería aquella que responde a un planteamiento explícito, tanto en lo relativo a las técnicas y metodología utilizadas, como en lo referente a los mensajes a transmitir. Entre las técnicas estructuradas destacan la publicidad, el patrocinio y el mecenazgo, así como algunas acciones de relaciones públicas que permiten el desarrollo estructurado en cuanto a la comunicación, planificación y control de los mensajes y difusión por parte de la propia empresa.

2. La comunicación **no estructurada**, que normalmente se basa en los comportamientos de la empresa como organización y que se sirve de técnicas no estructuradas: aquellas que incluyen todas las demás acciones de comunicación de carácter especial y la cobertura informativa de dichas acciones, cuyo control corresponde a otros - generalmente a los medios de comunicación, - quienes deciden la difusión y la condicionan en buena medida.

Pero, independientemente de donde resida el control de las técnicas empleadas, la comunicación empresarial reviste un carácter complejo y multifacético. Aunque se distinguen dos tipos básicos de comunicación (REGOUBY, C., 1989, pág. 63), existen tantas alternativas (comunicación comercial, corporativa, interna, etc.) que, cada vez más, los planteamientos parciales resultan insuficientes cuando se trata de explicar y caracterizar el fenómeno que aquí ocupa; de tal manera, que parece necesario adoptar una aproximación más amplia que permita clasificar las diferentes alternativas comunicativas dentro de una empresa. Así, partiendo del enfoque de la comunicación global, basado en el principio de que en una empresa todo comunica, donde “cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa”, la comunicación empresarial constituye el contexto inmediato en el que se sitúan tres importantes elementos:

1. Las formas de expresión (señaladas en el apartado II.1.3) como elementos configuradores y transmisores de la imagen de empresa, que suponen cuatro niveles diferentes de comunicación:

- Comunicación de Identidad Corporativa.
- Comunicación de Marca.
- Comunicación de Producto.
- Comunicación institucional.

2. Los destinatarios de la comunicación empresarial, siguiendo el trabajo de los autores BARICH Y KOTLER (1991, pp. 94-104), serían:

- Consumidores: clientes y usuarios finales, clientes potenciales, distribuidores y detallistas.
- Medios de comunicación: periódicos, revistas, televisión, radio.
- Asesores: accionistas, comunidad de inversores.
- Proveedores.
- Competidores.

- Público interno: dirección personal, consejo de administración.
- Autoridades gubernamentales.
- Acciones públicas de los ciudadanos: organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, grupos de interés.
- Públicos locales: vecinos y residentes, líderes comunitarios, grupos de comunidad.
- Público en general.

3. La forma de transmisión, medios o canales y vehículos comunicativos, con objetivos y características bien diferenciadas, cuya referencia da lugar a diversas clasificaciones. Así, BERSTEIN, D. (1986. Recogido en BELLO, L. y otros, 1993, pág. 411), clasifica los canales en nueve categorías:

- Producto.
- Correspondencia.
- Relaciones públicas.
- Presentación personal.
- Presentación impersonal.
- Literatura.
- Punto de venta.
- Medios permanentes.
- Publicidad.

Es preciso advertir sobre una proliferación terminológica “canal, medio, vehículo, soporte etc.” en diferentes ámbitos “científico, publicitario, etc.”, cuyo contenido ha analizado con detalle SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., (1989, pág. 407), proponiendo una postura superadora que se aviene con los planteamientos de esta tesis doctoral. En resumen, se parte de la acepción general de **canal de la comunicación** como procedimiento, natural o técnico, que permite al emisor transmitir un mensaje al receptor; así, es un canal de comunicación la voz humana, la imagen y gestos de un

individuo, la radio, etc.. Es pertinente por otro lado la identificación canal-medio de comunicación, tal y como se utiliza en la práctica común y en la terminología científica, haciendo extensible el término **medios de comunicación de masas** a aquellos canales y medios que devienen mecanismos de transmisión de las comunicaciones masivas. En el ámbito publicitario, SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989, pág. 408) propone discernir entre **canal**, como estructura formal de carácter técnico o instrumental que permite transmitir el mensaje publicitario del emisor al receptor, y **vehículo**, entendido como elemento concreto portador del mensaje a lo largo del canal.

COSTA sin embargo, en su trabajo de 1977 (pp. 59-61) al que ya nos hemos referido en varias ocasiones, ofrece una tipología que contempla tres categorías:

- Mass-media.
- Micromedia.
- Interpersonal.

A pesar del valor y la utilidad de tales clasificaciones, no parece viable diseñar un modelo que integre adecuadamente lo esencial de las mismas. Se ha visto pues, cómo el concepto de comunicación empresarial reviste una importante complejidad y diversidad de alternativas: diferentes tipos, distintos destinatarios, numerosas vías de transmisión, etc.. Se trata de una comunicación con el entorno en el que se inserta la empresa interesada, en la medida en que con ella pretende influir en la comunidad que interesa a la empresa, creando un clima favorable hacia ella, construyendo “una buena imagen de empresa, marca o producto y obtener la notoriedad necesaria” (BELLO, L. y otros, 1993, pág. 409), de tal manera que, “todas estas formas de comunicación empresarial, susceptibles de planificación y aplicación individualizada, deben regirse por un interés general único de la organización, aunque respondan a objetivos instrumentales concretos, no coincidentes entre sí. Lo cual exige plantearse una **acción integrada** de comunicación” (SANZ DE LA TAJADA, L. A., 1994, pág. 91).

II.3 COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LOS SERVICIOS

Muy recientemente COSTA, J. (1995, pp. 150 y ss.), en una revisión parcial y actualizada de obras anteriores - especialmente de la publicada en 1977 -, ha insistido en la especificidad de los servicios, destacando especialmente los siguientes aspectos: a) el servicio en tanto secuencia de acciones, b) en tanto intangible que determina modos diferentes de producir, vender, relacionarse y comunicar, exigiendo diferentes estrategias de identidad, cultura y marketing y c) insistencia en la necesidad de analizar las diferencias, frente a lo que califica como “falacia de la búsqueda de similitudes”, enraizada a su entender en la teoría de gestión y de marketing.

Aún cuando estratégicamente el servicio es una cuestión diferenciadora, operacionalmente es un asunto de comunicación, evidenciándose - al entender de COSTA - unas sinergías muy activas entre servicio/imagen corporativa; de suerte que, si el servicio es un componente y generador de imagen corporativa, ésta a su vez es un “valedor” de la calidad del servicio. La razón de esa interactividad acumulativa entre imagen/servicio radica en la interrelación personal que soporta la prestación del servicio y que establece una cierta continuidad. Por otro lado, si bien los servicios tienen una naturaleza distinta de los productos tangibles, estos últimos se hallan cada vez más penetrados por servicios complementarios, dándose la circunstancia de que los propios servicios también implican, ocasionalmente, el uso y consumo de productos tangibles.

Entre los rasgos diferenciadores, destaca COSTA (1995, pp. 159-160) que los servicios conllevan intercomunicación e información, implicando necesariamente a personas en calidad de productores y receptores del servicio en cuestión; en cuanto tales, son exclusivos, no son almacenables ni exportables, requiriendo generalmente una coproducción empleado/cliente cuya naturaleza refleja la cultura corporativa.

La tecnología que subyace al servicio debe responder, por consiguiente, a las

exigencias del cliente en cuanto a trato, accesibilidad, claridad y calidad, buscando como fin esencial - recoge la cita de McKENNA - “crear un sistema que conceda más importancia a la consolidación de relaciones que a la promoción de productos” (COSTA, J., 1995, pp. 162-164).

En relación al proceso de comunicación y generación de imagen de los servicios, identifica todo un campo de elementos en dispersión “que determinan en conjunto un *coeficiente de acceso* de la imagen al público; coeficiente que sabemos que existe pero que es imposible medir” (COSTA, J., 1995, pág. 241).

Los servicios se han presentado frecuentemente como el resultado de la interacción productor/usuario. Partiendo de esa premisa, CHIAS, J. (1993, pág. 119) propone que la imagen es el resultado del uso mismo, de tal manera que sólo puede considerarse imagen, aquella que verdaderamente es fruto de la prestación del servicio. De este modo, es posible distinguir a su entender entre:

- **Estereotipo:** que se puede definir como una pseudo-imagen que tiene su base en las diferencias culturales o sociales y en el desconocimiento del servicio concreto.

- **Imagen documental:** fundamentada en el conocimiento y la comprensión del servicio.

- **Imagen real:** que tiene su origen en la vivencia o experiencia de uso, independientemente de que la misma sea fruto de una decisión elaborada como consecuencia de una buena imagen documental o de la situación y/o momento.

A este respecto, la comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicios; siendo la herramienta indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las

normas de calidad que deben respetar. Todos los aspectos de una empresa de servicios contribuyen a generar su imagen y su calidad: la publicidad, la acogida en la recepción, la forma de responder al teléfono, la rapidez de acceso a un empleado, el tratamiento que se dé a las cartas de reclamación, el ambiente de sus locales, la forma en que viste su personal, su amabilidad, etc.. Así, la comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas o indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa; de tal manera que puede afirmarse que en materia de servicios todo **implica** comunicación. Comunicación que se revela *a priori* como el único medio de hacer conocer la diferencia, la ventaja de la empresa en relación a sus competidores.

II.4.1 Especificidad de los servicios hoteleros

La Contabilidad Nacional incluye la actividad hotelera dentro del capítulo de servicios. “Un servicio es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos”. En el caso del hotel, el producto básico es poner a disposición del cliente habitaciones, camas, cuartos de baño, instalaciones para el esparcimiento, etc.. Siguiendo las características de los servicios apuntadas por A. ESTEBAN TALAYA (VÁZQUEZ CASIELLES, R., TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. y otros, 1994, pp. 536-550) y M. SANTESMASES (1991, pp. 721-730), se explican éstas, con las peculiaridades del producto hotel.

1. **Intangibilidad:** Una de las principales características de todo servicio es su intangibilidad y, el producto hotel es uno de ellos. Así, el hotel no vende habitaciones o salones, lo que realmente vende es la experiencia de estar en él, su uso y disfrute, siendo aquí, donde el elemento de la intangibilidad adquiere su fuerza. Sin embargo, el aspecto tangible del producto en el caso del hotel, está íntimamente ligado con la prestación del servicio, no se trata de tangibilizar el producto (aunque haya elementos de tangibilización dentro de la política de producto, como puede ser el albornoz, o los jaboncillos de regalo

etc.), sino que el elemento físico es algo intrínseco al servicio, una cama cómoda, agua caliente disponible, etc.. El hotel está en un punto intermedio entre lo tangible e intangible, porque aunque lo que se venda sea experiencia, el soporte físico está íntimamente ligado al servicio y perfectamente identificado por el cliente, aunque no pueda tener evidencia tangible hasta que lo adquiera. Esto facilita la política de producto, ya que cuanto más se valore un producto por sus características físicas, más se apreciarán los factores indirectos (HOROVITZ, J. 1993, pág. 13).

2. **Inseparabilidad:** los hoteles son un claro ejemplo de la inseparabilidad de los servicios, la producción y el consumo están unidos y, además, de forma simultánea. El servicio es adquirido, producido, entregado y consumido en el momento y en el lugar. La prestación del servicio además de necesitar la existencia del consumidor, requiere la presencia del mismo en el punto de prestación. En el servicio de alojamiento el cliente va al lugar donde los “productos están siendo fabricados”, y ello conlleva a entender el producto como un todo, sin desligar la prestación del servicio del lugar donde se presta; cuando el cliente entra al hotel es donde comienza su percepción del producto propiamente dicha, independientemente de la percepción previa que haya tenido en el momento de realizar la reserva. Otra de las características de esta inseparabilidad, donde el cliente entra a formar parte del proceso de producción, es la mayor dificultad del control de calidad, debido a la imposibilidad de ser evaluado antes de que el cliente lo reciba.

3. **Caducidad:** los servicios son perecederos, no pueden almacenarse en un momento posterior. Una habitación vacía representa una pérdida definitiva en la venta. El servicio no existe hasta que es ofrecido al cliente y experimentado por él. Pero a diferencia de otros servicios, los hoteles necesitan de grandes inversiones en infraestructuras, con un alto componente de costes fijos sobre los costes totales, por lo que una habitación vacía, además del coste de oportunidad, supone una pérdida real, efectiva y cuantificable.

4. **Heterogeneidad:** la prestación de los servicios presenta mayor variabilidad que la producción y comercialización de bienes; la estandarización es más difícil y, por tanto, el control de calidad; cada cliente presenta una nueva situación. Sin embargo, en la prestación de los servicios en el hotel hay muchas facetas y actividades que corresponden a acciones repetitivas y estandarizadas como la limpieza de habitaciones, registro de clientes, etc.. Esta semi estandarización de tareas permite su control de calidad, constituyendo un elemento clave para la diferenciación competitiva de las empresas.

Desde el punto de vista de la *praxis* empresarial tiende a resaltarse una serie de aspectos operativos que definen los momentos clave de la comunicación en los servicios hoteleros, desde el servicio telefónico, la acogida, la documentación proporcionada, el contacto con el personal del hotel y con los intermediarios, etc..

Especialmente en una empresa de servicios, el comportamiento de su personal frente a los públicos externos contribuye de manera decisiva a la proyección de una cultura de la organización que deviene en imagen de la misma. Siendo esto así, quizá en este sector empresarial más que en ningún otro, cobra verdadera importancia el concepto de “endoimagen”, esto es, “las percepciones que los públicos internos tienen de la propia empresa, la imagen percibida por los empleados en sus diversas categorías de la organización” (SANZ DE LA TAJADA, L. A. 1994, pág. 137). Si a tales consideraciones añadimos aquella otra que desde este apartado pone de manifiesto la importancia de la calidad en tal sector de actividad empresarial, se hace necesario un análisis pormenorizado de aquel tipo de comunicación interna, al que ya se hizo referencia en un apartado anterior de este trabajo.

Básicamente, la comunicación interna posibilitará la existencia en el seno de la empresa de una política y un pensamiento de gestión en la que prevalezca el énfasis en la calidad del servicio ofertado, trasladando la conciencia de cliente desde el ámbito del público externo hasta el interno de una organización, significando un cambio cultural

que no sólo modifica modos de hacer, sino que también, y en la medida en que la calidad es además un valor interno, lleva a que mejore la calidad del servicio ofertado al tiempo que la asegura.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

CONTENIDO:

999.1. Sector turístico

999.2. Demanda turística

*999.2.1 Estructura de la demanda turística internacional con destino
en España*

999.2.1.1 Turismo extranjero

999.2.1.2 Turismo nacional

999.3. La industria turística

999.4 Alojamiento turístico

999.4.1 Estructura de la oferta de alojamiento en España

999.5 La industria hotelera

999.5.1 Tipos de hoteles

999.5.2 Estructura del sector hotelero en España

999.5.3 Distribución de la oferta hotelera

999.5.4 Comunicación de la oferta hotelera

999.5.4.1 Inversión publicitaria

*999.5.4.2 Inversión publicitaria de los hoteles y cadenas hoteleras del
mercado de Madrid*

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

III.1 SECTOR TURÍSTICO

Desde el principio de la historia nos encontramos con que el hombre se desplaza desde su lugar de residencia hacia otros lugares por diferentes motivos, relaciones comerciales, relaciones sociales, salud, etc.. Pero no es hasta la segunda mitad del S. XX cuando el viaje se populariza y el turismo aparece como un fenómeno de masas.

Es indiscutible la contribución a la actividad económica que supone el turismo para el desarrollo de muchos países. El turista cuando se desplaza realiza una serie de gastos en el destino, por lo que el turismo se convierte en una exportación sin desplazamiento de bienes y servicios, siendo una clase de tráfico internacional y, por tanto, las transacciones que surgen en su desarrollo se registran en la balanza de pagos, concretamente en la denominada balanza de servicios (TAMAMES, R., 1991, pág. 500).

En la Ronda de Uruguay, dentro del marco del GATT (*Group Agreement Trade Taxes*) se abordaron ya negociaciones comerciales sobre turismo y se planteó la necesidad de cuantificar el sector en términos comparables entre países, manifestándose la necesidad de mejorar las estadísticas dentro de la dimensión internacional de las actividades en materia de servicios (HUÉSCAR, A., 1993, pp. 23-24).

La comisión de estadísticas de Naciones Unidas definió turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos”.

Dentro de la actividad turística se puede diferenciar entre la actividad turística receptora y la emisora, siendo la primera aquella en que los no residentes se desplazan

hacia una zona determinada y la segunda aquella en que los residentes de la zona viajan hacia otra zona diferente a la de su residencia.

Como zonas receptoras de turismo se distingue la gran ciudad como destino, lo que se ha llamado turismo urbano. Las ciudades son el destino de gran número de personas que viajan a ellas por muy diferentes motivos; pero es muy poco lo investigado globalizando el espacio turístico urbano y la naturaleza plurifuncional de la ciudad hace que la actividad turística no sea claramente identificable, dada la unión de la actividad turística con otras actividades, que utilizan los mismos bienes y servicios (VALENZUELA, M., 1992, pp. 104-105).

La importancia del turismo receptor dentro de la actividad económica española es indiscutible, ya no sólo por los ingresos generados, sino porque dentro de la debilitada economía española, ha actuado muchas veces como motor de otros sectores y ha sido una actividad clásica compensadora del déficit de nuestra balanza comercial, suponiendo una fuente muy importante de entradas de divisas, además de ser un sector con un gran peso específico dentro de la oferta de empleo. En 1993, la relación ingresos por turismo/déficit comercial fue del 127,3%, mientras en ese mismo año, el sector generó 821.700 puestos de trabajo directo y 575.700 de empleo indirecto. En relación con otros países y según datos de la OMT (*Organización Mundial del Turismo*), España ocupa el tercer puesto mundial con respecto al total de turismo receptivo, por detrás de Francia y Estados Unidos; en 1993, el 8,1% del total de turismo internacional tuvo como destino España (SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, 1994 c). Este fenómeno ha estado favorecido sobre todo por la proximidad de España a los mercados tradicionalmente emisores de turismo, el clima, la oferta histórico-cultural y los precios relativos inferiores.

En los últimos cinco años ha existido una la tendencia creciente tanto de entradas como de salidas de divisas por turismo (excepto en 1994 donde hay una fuerte disminución de salidas de divisas por este concepto debido a la crisis económica que

provocó una reducción en el consumo doméstico y a las sucesivas devaluaciones de la peseta que provocó un encarecimiento de los productos turísticos externos), sin embargo, el ritmo de crecimiento de los ingresos es mayor que el de los gastos, por lo que el saldo positivo de divisas por turismo mantiene a lo largo del período una tendencia al alza (véase Cuadro III.1).

Cuadro III.1

ENTRADAS Y SALIDAS DE DIVISAS POR TURISMO

<i>AÑO</i>	<i>INGRESOS</i> <i>(millones de dólares)</i>	<i>GASTO</i> <i>(millones de dólares)</i>	<i>SALDO</i> <i>(millones de dólares)</i>
<i>1990</i>	18.593,0	4.253,5	14.339,5
<i>1991</i>	19.004,3	4.530,4	14.473,9
<i>1992</i>	21.034,8	4.749,1	16.285,7
<i>1993</i>	20.445,9	4.842,2	15.603,7
<i>1994</i>	21.410,3	4.107,1	17.303,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco de España. Recogido en "Turismo Español en Cifras", años 1990-1994. Secretaría General de Turismo.

III.2 DEMANDA TURÍSTICA

En la Conferencia Internacional sobre estadísticas de Viaje y Turismo, celebrada en Ottawa, convocada por el Gobierno canadiense y la OMT en junio de 1991, se establecen nuevas definiciones y clasificaciones uniformes para la medición del fenómeno turístico.

La OMT define como viajero a "la persona que viaja, por un período no superior a doce meses, a un país, ciudad, región, distinto de aquél en el que tiene su residencia habitual", delimitando la figura del turista especificando cuáles son las personas que se desplazan pero no son consideradas viajeros en términos turísticos (emigrantes, refugiados etc.).

Dentro de los viajeros se pueden diferenciar, también según los criterios de la OMT, a los turistas y a los visitantes, siendo los primeros, viajeros que por lo menos permanecen una noche en el destino y los segundos, también llamados en algunos manuales excursionistas, los que no pernoctan en el lugar de destino. A los viajeros, tanto visitantes como turistas, los clasifica como internacionales o internos, según si su destino está fuera de las fronteras políticas de su país habitual de residencia o no.

En los criterios unificadores, la OMT propone la clasificación de los turistas en función del lugar de origen y destino, la duración del viaje, el motivo del mismo, el medio de transporte utilizado y el alojamiento.

III.2.1 Estructura de la demanda turística internacional con destino en España

III.2.1.1 Turismo extranjero

En la evolución temporal de los visitantes extranjeros se puede apreciar que en los años 1990-1991 hay un punto de inflexión en la tendencia alcista, que se recupera en 1992, año en el que el atractivo turístico de España se vio fortalecido por una serie de acontecimientos de gran trascendencia internacional, como la Expo de Sevilla, la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona y Madrid Capital Cultural (véase el Cuadro III.2).

Cuadro III.2

VISITANTES ENTRADOS EN ESPAÑA PROCEDENTES DEL EXTERIOR

<i>Años</i>	<i>Total visitantes</i>	<i>% Variación sobre año anterior</i>	<i>Índice. Año base 1989. 54.057.562=100</i>
<i>1990</i>	52.044.056	-3,7	96,3
<i>1991</i>	53.494.964	2,8	98,9
<i>1992</i>	55.330.716	3,4	102,4
<i>1993</i>	57.263.351	3,5	105,9
<i>1994</i>	61.428.034	7,3	113,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Secretaría General de Turismo

Esta tendencia continuó en 1993 y, en 1994, se ha producido un gran incremento de entradas en nuestro país, que ha supuesto cifras récord en la demanda turística, con un incremento sobre el año anterior del 7,3%. Mientras que la demanda turística procedente del extranjero es más fácil de contabilizar mediante las entradas por fronteras, el análisis de la demanda interna tiene mayor dificultad, ya que en el viaje interior desaparece el trámite administrativo del paso de frontera.

El mayor porcentaje de turismo extranjero cruza nuestras fronteras por carretera, el 58,7% en 1993. También se puede apreciar el alto componente estacional del turismo procedente del exterior, concentrándose en el tercer trimestre del año (42,7% en 1993). Con respecto al tipo de alojamiento utilizado, un alto porcentaje, 77,4%, en 1993, se inclina por los alojamientos extrahoteleros.

III.2.1.2 Turismo nacional

En la actividad turística mundial, el turismo nacional es mucho más representativo que el internacional, el número de llegadas nacionales multiplica por ocho o diez veces las llegadas internacionales (HUÉSCAR, A.,1993, pág. 25).

Existen pocos datos sobre el turismo nacional. El informe más completo es el que recoge los resultados de la investigación sobre “Las vacaciones de los españoles” realizado por la Secretaría General de Turismo. En 1993 se modificó la metodología frente a los estudios que se hacían antes bianualmente, recogiendo todos los viajes de los españoles y no los meramente vacacionales como se hacía hasta 1992, por lo que se ha prescindido del análisis comparativo debido a las diferencias de planteamientos metodológicos del estudio (ESTEBAN TALAYA, A. 1994 b, pp. 9-11). Sin embargo, aunque el análisis de 1993 incluye todo tipo de viajes no hace un análisis diferenciado de todos los parámetros y características en función del destino. Los resultados más destacables son (SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, 1994 b):

- Los españoles hicieron en 1993, 91.798.000 viajes, de los cuales, el 93,55% fueron dentro del territorio nacional.
- Algo más del 60% de los viajes realizados dentro de las fronteras tuvieron una duración menor a tres noches, siendo la duración más frecuente dos noches (28,4%).
- Cerca del 60% del turismo interior tuvo como destino una provincia costera.
- Madrid es el destino con mayor porcentaje, 4,4%.
- El medio de transporte más utilizado es el vehículo privado, 63,9%, seguido por el autocar, 16,8%. El avión y el ferrocarril tienen porcentajes similares, 8,2% y 8,5% respectivamente.
- Aunque no existen estimaciones sobre el tipo de alojamientos del turismo interior en particular, el mayor porcentaje corresponde a la utilización de casas de familiares o amigos, cerca del 50%, seguido de los hoteles, con algo más del 20%, porcentaje que aumenta en los viajes al extranjero hasta el 62,6%.
- Alto componente estacional del turismo interior, siendo el mes de agosto cuando se realiza mayor número de viajes, concentrando el tercer trimestre del año el 37,6% del total de viajes. Los meses invernales tienen menor turismo interior.
- La estacionalidad del gasto en turismo es aun más acusada, ya que el tercer trimestre concentra el 47,6% del gasto en España por turismo.
- El motivo principal por el que viajan los españoles es el de ocio, 54,5% de los viajes totales, seguido por las visitas a familiares o amigos, 33,1%. Los viajes de trabajo representa el 7,9% del total de viajes.
- El 83,1% del turismo interior es organizado por cuenta propia del viajero y el 8,4% se organiza por medio de agencias de viajes. Sin embargo, el español delega más la organización de su viaje al extranjero; tan sólo el 49,2% lo organiza por cuenta propia.

III.3 LA INDUSTRIA TURÍSTICA

La industria turística es la que permite al viajero cubrir las necesidades de su viaje. Así, se encuentran la oferta de alojamiento, los medios de transporte colectivo permitiendo

su desplazamiento, agencias de viajes como canales de distribución de los diferentes servicios turísticos, además de la oferta complementaria en el punto de destino como restaurantes, campos de golf, estaciones de esquí, parques recreativos, tiendas de *souvenir* etc. El Senado de los Estados Unidos en el acta sobre la política turística nacional define la industria turística como “fusión vinculada de aquellas empresas o agencias que totalmente o en parte proporcionan medios de transporte, bienes y servicios y, otras facilidades para viajar fuera del entorno habitual con motivo diferente al de la actividad diaria”. Otra definición de industria turística la proporciona D. FRETCHLING, director de formación del Centro de Datos Turísticos de Estados Unidos, que define la industria turística como “el conjunto de organizaciones o establecimientos que obtiene todos o una parte importante de sus ingresos de proporcionar los bienes y servicios que compran los viajeros” (ROCCO, M. y ANDREW, N., 1991, pág. 8).

Una de las magnitudes que permite conocer la dimensión de la industria turística es el análisis del gasto turístico. La OMT define como gasto turístico “todo costo de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante en su desplazamiento y su estancia turística en un lugar de destino” (OMT, 1994, pág. 29); aun así, el gasto turístico no permite conocer claramente la incidencia económica de la actividad turística en la zona receptora, debido a la actividad indirecta, es decir al efecto multiplicador. Este multiplicador varía mucho entre diferentes ciudades y países, pero muchos analistas utilizan un 1,6 como un multiplicador razonable para la actividad turística (ROCCO, M. y ANDREW, N., 1991, pág. 9).

Es difícil cuantificar la industria turística, ya que prácticamente la totalidad de las empresas u organizaciones que proveen bienes y servicios al turista, también tienen una demanda diferente a la turística. En España, según estimaciones de la Secretaría General de Turismo, la actividad turística tuvo en 1993 una participación en el producto interior bruto del 8% (SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, 1994 c).

III.4 ALOJAMIENTO TURÍSTICO

La definición de turista lleva implícita la utilización de algún alojamiento en su desplazamiento. La OMT define como alojamiento turístico, desde el punto de vista de la demanda “toda aquella instalación que proporciona de modo regular u ocasional alojamiento nocturno para los turistas”. En su intento homogenizador ha establecido un criterio de clasificación en tres niveles (véase Cuadro III.3).

Cuadro III.3

CLASIFICACIÓN DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

DIVISIONES	AGRUPACIONES	GRUPOS PRIMARIOS
1. Establecimientos colectivos de turismo	1.1 Hoteles y establecimientos asimilados	1.1.1 Hoteles
		1.1.2 Establecimientos asimilados
	1.2. Establecimientos especializados	1.2.1 Establecimientos sanitarios
		1.2.2. Campamentos de trabajo y vacaciones
		1.2.3. Medios de transporte de pasajeros
		1.2.4. Centros de conferencias
	1.3. Otros establecimientos	1.3.1. Edificios de vacaciones
		1.3.2. Campamentos de trabajo
		1.3.3. Otros establecimientos colectivos
	2. Alojamientos privados de turismo	2.1 Alojamientos privados de turismo
2.1.2. Habitaciones alquiladas en hogares familiares		
2.1.3. Alojamientos alquilados particulares o agencias profesionales		
2.1.4. Alojamientos facilitados gratuitamente por parientes o amigos		
2.1.5. Otros alojamientos privados		

Fuente: OMT (1994, pp. 27-28)

La necesidad de proporcionar alojamiento a la persona que se desplaza ha dado lugar a la aparición de gran número de empresas de alojamiento turístico. CERRA, J. (1991, pág. 17), define y presenta las características de los alojamientos turísticos,

definiendo como alojamiento turístico “empresas o establecimientos que facilitan de forma habitual, específica y profesional, en contraprestación de un precio, el servicio de habitaciones con posibilidad o no de ampliar el servicio de manutención, así como otros complementarios de los anteriores, y generalmente en relación directa de cantidad y calidad de los mismos con la clasificación del establecimiento”.

Según esta definición se pueden establecer unas características comunes a todos los alojamientos turísticos:

1. Facilitan alojamiento.
2. Capacidad o no de ofertar manutención.
3. Tiene una clasificación o calificación que identifica el establecimiento, bien sea de carácter jurídico o comercial.
4. Se establece un contrato entre ambas partes, cliente-establecimiento, con prestación (servicio de alojamiento, comidas, etc.) y contraprestación (precio).

La diversificación de la demanda hace posible y necesaria la diversificación del tipo de alojamiento. Desde el punto de vista de la oferta, la empresa de alojamiento puede ser calificada en función de diferentes parámetros, pudiendo diferenciarse varios tipos (véase Cuadro III.4):

Cuadro III.4

CLASIFICACIÓN DEL ALOJAMIENTO

Establecimientos hoteleros y similares	1. Hoteles
	2. Hostales y pensiones
	3. Paradores y estaciones turísticas
Establecimientos extrahoteleros	1. Fondas y casas de huéspedes
	2. Campamentos turísticos
	3. Apartamentos turísticos
	4. Oferta complementaria: albergos juveniles

III.4.1 Estructura de la oferta de alojamiento en España

Los hoteles son los alojamientos turísticos reglados más representativos dentro de la oferta del alojamiento en España con el mayor número de plazas ofertadas. Entre 1990 y 1993 han aumentado su oferta de plazas en un 13,8%, además de incrementar su participación en el total de la oferta cerca de dos puntos (véase Cuadro III.5).

Detrás de los hoteles se sitúan las plazas ofrecidas en campamentos turísticos. Entre 1990 y 1993 aumentaron su oferta en el 5,4%, aunque disminuye ligeramente su porcentaje de participación sobre la oferta de alojamiento total.

Cuadro III.5

OFERTA DEL ALOJAMIENTO REGLADO

TIPO ALOJAMIENTO	1990		1991		1992		1993		90/93
	PLAZAS	%	PLAZAS	%	PLAZAS	%	PLAZAS	%	%
<i>Hoteles</i>	735.749	35,6	781.091	36,6	817.965	37,3	837.641	37,5	13,8
<i>Hostales</i>	193.784	9,4	191.291	9	185.234	8,5	171.600	7,7	-11,4
<i>Campamentos turísticos</i>	571.278	27,6	575.349	27	582.053	26,6	602.370	26,9	5,4
<i>Fondas</i>	172.809	8,4	173.665	8,1	176.962	8,1	176.262	7,9	2
<i>Apartamentos turísticos</i>	384.904	18,6	402.724	18,9	419.457	19,1	438.801	19,6	14
<i>Paradores</i>	9.416	0,4	9.437	0,4	9.461	0,4	9.655	0,4	2,5
<i>Total</i>	2.067.940		2.133.467		2.191.132		2.236.329		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Secretaría General de Turismo (no se han incluido datos de 1994 al ser provisionales en la fecha de cierre de esta tesis doctoral).

En tercer lugar, se sitúan los apartamentos turísticos declarados, que son los que más han aumentado su oferta entre 1990 y 1993, un 14%, además de aumentar igualmente su porcentaje de participación en la oferta total.

Con porcentajes menores en la participación sobre la oferta total de alojamiento se sitúan los hostales y pensiones y, las casas de huéspedes y fondas. Los primeros son los únicos que disminuyen la oferta de plazas entre 1990 y 1993, un 11,4%, además de pasar

de cuarto lugar en la participación sobre la oferta total en 1990 a ocupar el quinto lugar en 1991, después de las fondas y casas de huéspedes; pérdida que se debe más a la disminución de plazas ofertadas en hostales, que al aumento de las plazas en pensiones, que tan sólo aumenta en los cuatro años un 2%.

Con una participación residual en la oferta total de alojamiento turístico se sitúan los establecimientos de la Red Nacional de Paradores, que aunque se podrían incluir dentro de los hoteles, se han diferenciado en este estudio siguiendo los criterios de la Secretaría General de Turismo. Entre 1990 y 1993 aumentaron sus plazas en un 2,5%, manteniendo estable su participación sobre el total de alojamiento en un 0,4%.

En cuanto a la oferta no reglada no se disponen de datos que indiquen su volumen y evolución, pero la Secretaría General de Turismo estimó que la oferta de alojamiento turístico no reglada en 1991 era de 6.700.000 plazas, lo que supone más del triple de la oferta turística reglada bajo el control de la Administración. La oferta no reglada consiste principalmente en apartamentos que se alquilan bajo la ley de arrendamientos urbanos o sin ningún tipo de contrato y que no cumplen las exigencias de la autoridad turística en materia de equipamiento, servicios etc.. También se estimó para el mismo año por la Secretaría General de Turismo, las plazas en alojamientos de potencial uso turístico en 16.302.049, principalmente segundas viviendas desocupadas por sus propietarios la mayor parte del año.

III.5 LA INDUSTRIA HOTELERA

III.5.1 Tipos de hoteles

Dentro de la oferta de alojamiento, el producto más característico que ofrece mayor número de servicios es el establecimiento hotelero, además de tener una mayor regulación. El Decreto de la Comunidad de Madrid 120/85 de 5 de Diciembre de 1985,

define como establecimientos hoteleros aquellos “establecimientos comerciales dedicados a prestar, de forma profesional y habitual, hospedaje (habitaciones y/o apartamentos), con o sin otros servicios de carácter complementario y de acuerdo con las especificaciones que reglamentariamente se determinen”. El citado decreto determina que los establecimientos hoteleros se clasificarán en grupos y categorías (véase Cuadro III.6).

Cuadro III.6

CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

GRUPO PRIMERO		CATEGORÍAS	
1. Hoteles		1. De una a cinco estrellas oro	
2. Hoteles apartamentos		2. De una a cuatro estrellas oro	
GRUPO SEGUNDO		CATEGORÍAS	
1. Pensiones		1. De una a tres estrellas plata	
2. Hostales		2. De una a tres estrellas plata	
3. Casas de huéspedes		3. Sin estrella	

El decreto 120/85 de la Comunidad de Madrid define como hoteles “aquellos establecimientos que ofreciendo alojamiento, con o sin comedor, y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores, y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos regulados en dicho decreto”.

La ley obliga a cualquier empresa que quiera operar en el campo de la hotelería, a solicitar a la Administración competente (Comunidad Autónoma) la calificación, que será otorgada según unos criterios técnicos estrictamente regulados. También, se podrá solicitar a la Administración el reconocimiento de la especialización que se considere de interés.

La clasificación según la categoría del establecimiento es la más importante en hoteles por su obligatoriedad. Se realiza en función de la presencia de determinados

servicios ofrecidos, así como requisitos técnicos y de equipamiento. En España, el organismo competente que concede las categorías de los hoteles es la autoridad turística de las diferentes Comunidades Autónomas, que han regulado los diferentes criterios de clasificación para los hoteles dentro de sus competencias, por lo que actualmente en España existen diferentes reglamentos sobre los requisitos exigidos a los hoteles para obtener una clasificación determinada.

La Comisión Europea consideró necesario armonizar la clasificaciones de las categorías de los hoteles de todos los estados miembros. Ante las dificultades del proceso, se comenzó con la estandarización del sistema de información de los hoteles y de las facilidades y servicios que ofrecen en una Directiva de Diciembre de 1986, aunque en la actualidad ha quedado estancado.

En los países de la CE, excepto Alemania y Dinamarca, existe un sistema de clasificación obligatoria de hoteles en función de su categoría (en Inglaterra su solicitud es voluntaria). Los niveles de clasificación son cinco o seis según los casos, representados por estrellas, coronas o letras. Los criterios de clasificación en todos los países están basados en la estructura del hotel, las instalaciones y servicios ofrecidos, aunque algunos países como Francia incluyen métodos más subjetivos como la calidad, el personal o facilidades a los clientes. En el informe realizado por Horwath and Horwath (1989, pp. 5-25) sobre el intento de armonizar la clasificación de los hoteles por parte de la CE, se recogían también las reacciones de los diferentes agentes implicados en todos los países. Las autoridades turísticas españolas mostraban su oposición a la pretendida medida, mostrando cierta desconfianza en cuanto a la viabilidad del proyecto, entre otras cosas porque se acababan de transferir las competencias en esta materia a las Comunidades Autónomas y se había realizado una revisión de las calificaciones recientemente; las regulaciones recientes de las 17 Comunidades se tendrían que armonizar en una sola. Los hoteleros españoles, como los del resto de la Comunidad, se oponían a cualquier intento de clasificación. Señalan que cualquier clasificación no es beneficiosa para el consumidor y,

en la mayoría de los casos los sistemas están diseñados para la fácil intervención del Gobierno y no para las necesidades de los consumidores. Las agencias de viajes y medios de transporte piensan que un sistema común es un sistema progresista, y apoyarían el proyecto siempre y cuando fuera lo suficientemente flexible para permitir a cada país diseñar sus propios criterios y organizar sus propios hoteles.

Existen tres grandes modelos de clasificación:

- Sistema de **ausencia/presencia**: basado en la presencia de una serie de elementos o requisitos.
- Sistema de **puntuación**: a cada requisito se le atribuye un determinado valor y la clasificación se determina al alcanzar ciertos niveles mínimos para cada categoría.
- Sistema **mixto**: Verificación de la existencia de determinadas condiciones o requisitos obligatorios fijos, con determinadas condiciones facultativas o complementarias. Se tendrán en cuenta las exigencias mínimas del primer sistema y los puntos del segundo.

En España la categoría de los hoteles está representada por estrellas. El lenguaje técnico turístico ha simplificado las diversas clasificaciones agrupando los hoteles en (ALBERT PIÑOLE, I., 1989, pág. 119):

- . Categoría lujo
- . Categoría semilujo
- . Categoría 1ª superior
- . Categoría 1ª
- . Categoría Turista o estándar

Cuadro III.7
TIPOLOGÍAS DE HOTELES

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE HOTELES
<i>Categoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> Cinco estrellas Cuatro estrellas Tres estrellas Dos estrellas Una estrella
<i>Localización</i>	<ul style="list-style-type: none"> Hoteles ciudad Hoteles playa Hoteles carretera (moteles) Hoteles montaña
<i>Dimensión</i>	<ul style="list-style-type: none"> Hoteles grandes Hoteles medianos Hoteles pequeños
<i>Propiedad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Hoteles familiares Hoteles independientes Franquicia Cadenas Propiedad estatal (paradores)
<i>Explotación</i>	<ul style="list-style-type: none"> En propiedad En arrendamiento Contrato de gestión Franquicia
<i>Especialización</i>	<ul style="list-style-type: none"> Hoteles vacaciones Balnearios Hotel de convenciones y congresos Hoteles aeropuerto Hoteles casino

Además de la clasificación en función de la categoría, existen diversos criterios que dan lugar a tipos de hoteles diferentes. Existe la posibilidad de solicitar a la Administración el reconocimiento de algún tipo de especialización en función de los criterios o servicios ofrecidos. Ésta dependerá del posicionamiento estratégico que quiera asumir la empresa y de la clientela que puede acceder a sus instalaciones y productos (MUÑOZ, F., 1994, pág. 232) (véase Cuadro III.7).

III.5.2 Estructura del sector hotelero en España

Cuadro III.8

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA

AÑO	CATEGORÍA	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrellas
1990	Plazas	28.896	122.337	330.519	154.182	90.815
	Hoteles	72	400	1.330	1.221	1.210
1991	Plazas	30.403	149.852	347.914	157.309	95.799
	Hoteles	78	470	1.420	1.309	1.273
1992	Plazas	31.197	161.609	372.914	159.372	92.873
	Hoteles	78	515	1.542	1.393	1.315
1993	Plazas	22.616	182.380	387.080	157.768	87.797
	Hoteles	63	570	1.625	1.444	1.330
1994	Plazas	22.958	198.016	411.972	157.577	86.123
	Hoteles	62	616	721	1.511	1.383
% Δ 90/94	Plazas	-20,5	61,9	24,6	2,2	-13,7
	Hoteles	-13,9	54	29,4	23,7	14,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Secretaría General de Turismo

En el Cuadro III.8 se pueden observar las siguientes características de la oferta hotelera española:

- El mayor número de hoteles y de plazas corresponde a los hoteles de tres estrellas. Entre 1990 y 1994, aumentaron su oferta de plazas en un 24,6% y el número de hoteles en un 29,4%.
- Los hoteles de cuatro estrellas experimentan el mayor crecimiento, el 54% en número de hoteles y el 61,9% en número de plazas (por lo que se puede apreciar también el aumento del tamaño medio de los hoteles), pasando a ocupar en 1994 el segundo lugar en cuanto el número de plazas. Este fuerte incremento, además de por la construcción de nuevos hoteles, se vió fortalecido por el trasvase de hoteles de cinco estrellas a la categoría de cuatro estrellas.
- Los hoteles de dos estrellas se sitúan en tercer lugar en 1994 en el número de plazas

ofertadas, aunque a partir de 1992, perdieron representatividad a favor de las plazas en hoteles de cuatro estrellas. Sin embargo, tienen más del doble de hoteles, lo que indica que el tamaño medio de éstos es mucho menor que los hoteles de cuatro estrellas, además de que éste ha disminuido considerablemente entre 1990 y 1994, ya que a un incremento del 2,2% en el número de plazas le corresponde un incremento del 23,7% en el número de hoteles.

- Los hoteles de una estrella, aunque en tercer lugar en número de hoteles, se sitúan en cuarto lugar en número de plazas, que han descendido entre 1990 y 1994 un -13,7%, mientras que el número de hoteles ha aumentado en un 14,3%, lo que indica fuerte disminución de la dimensión de estos hoteles.

- Los hoteles de cinco estrellas, tienen menor representatividad tanto en el número de plazas como en establecimientos dentro del total de la oferta hotelera. Además, han sufrido un descenso espectacular en su oferta. Este descenso se produce sobre todo en 1993, provocado por el cambio del tipo impositivo del IVA para los hoteles de cuatro estrellas, que pasó del tipo normal al tipo reducido (como venía sucediendo en los hoteles de tres, dos y una estrella anteriormente), lo que hizo que muchos hoteles de cinco estrellas rebajaran en una estrella su categoría para poder competir en precios. El descenso de número de plazas (-20,5%) es mayor que el descenso en el número de hoteles (-13,9%), lo que indica que fueron los hoteles de mayor capacidad de esta categoría los que redujeron una estrella.

En el informe sobre el Sector Hotelero en España de la Federación Española de Hoteles (DÍAZ RUIZ, C. y VALLES ZARZA, M. L., 1995) se ponen de manifiesto algunas características estructurales del sector, entre las que cabe destacar:

- Proliferación de una hotelería familiar, basada en establecimientos individuales y en pequeñas y medianas empresas; escaso nivel de concentración y presencia limitada de las cadenas.

- El 10,43% de los hoteles y el 34% de las camas pertenecen a una cadena hotelera. La presencia de las cadenas es principalmente significativa en los hoteles de cinco y cuatro

estrellas, el 72,48% y el 66,25% de las plazas respectivamente (DÍAZ RUIZ, C. y otros, 1994 a, pp. 9-10).

- La dimensión de los establecimientos aumenta en función de la categoría. Mientras los hoteles de cinco estrellas tienen una dimensión media de 370,3 plazas, los de una estrella tan sólo 62,3 plazas.

- El 36% de los hoteles tienen más de 20 años.

- Concentración geográfica en las comunidades del área mediterránea. El 14,9% de los hoteles se concentra en las grandes ciudades (Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza y Bilbao).

- En los hoteles trabajaron en 1994, 159.697 personas, el 1,4% de la población activa. La relación empleado/habitación aumenta con la categoría (0,73 empleados/habitación en los hoteles de cinco estrellas, 0,23 en hoteles de una estrella), aunque el mayor salto se produce entre cuatro y cinco estrellas (0,37 empleados/habitación en hoteles de cuatro estrellas). El departamento de comercialización concentra el 4,1% del empleo en los hoteles.

- La producción del sector hotelero representa el 1,4% del P.I.B.

- La relación producción/habitación aumenta en función de la categoría. (3,2 millones en hoteles de cinco estrellas, 1,1 millones en hoteles de una estrella), dándose la diferencia más significativa entre los hoteles de cuatro y tres estrellas (3 millones y 1,5 millones respectivamente).

- En la estructura de costes, los de promoción y comercialización, representan el 3% del total de los ingresos.

Cuadro III.9

EVOLUCIÓN DE LOS VIAJEROS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

<i>Año</i>	<i>Viajeros totales</i> <i>(miles)</i>	<i>% Variación</i> <i>(año base 1990)</i>	<i>Viajeros españoles</i> <i>(miles)</i>	<i>% Variación</i> <i>(año base 1990)</i>	<i>% Viajeros españoles</i> <i>sobre total</i>
<i>1990</i>	33.180	---	20.980	---	63,1
<i>1991</i>	33.350	0,5	21.364	2,1	64,1
<i>1992</i>	31.843	-4,0	19.358	-7,5	60,8
<i>1993</i>	32.190	-3,0	19.236	-8,1	59,8
<i>1994</i>	35.515	7,0	20.147	-3,7	56,7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del I.N.E

La participación sobre los viajeros totales que tienen los clientes nacionales sigue una tendencia decreciente desde 1990, con un ligero punto de inflexión en 1991. Los alojados nacionales pasan de representar el 63,1% en 1990 al 56,7% en 1994. Con respecto a la demanda total, se puede observar una caída entre 1992 y 1993, agudizada en los nacionales, con una fuerte recuperación en 1994, debida sobre todo al turismo extranjero, ya que el turismo nacional, aunque experimenta una recuperación frente a los dos años anteriores, no alcanza los niveles obtenidos en 1990, sin embargo, el incremento de la demanda extranjera, además de su participación en el total de viajeros, hace que 1994, en términos globales, se presente como el año de la recuperación de la demanda del sector hotelero (véase Cuadro III.9).

Cuadro III.10

ÍNDICE ESTACIONAL DE LA DEMANDA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

	<i>Ene.</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar.</i>	<i>Abr.</i>	<i>Mayo</i>	<i>Jun.</i>	<i>Jul.</i>	<i>Ag.</i>	<i>Sep.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>
<i>Viajeros españoles</i>	66,5	74,9	95,9	105,8	103,3	107,9	119,1	142,9	124,2	101,8	80,3	77,2
<i>Viajeros extranjeros</i>	47,9	52,0	70,0	95,7	132,6	124,6	143,7	156,4	149,8	118,8	59,1	49,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del I.N.E., años 1990 a 1994.

El índice estacional de la demanda hotelera presenta una estructura similar en los

alojados nacionales y extranjeros, aunque se puede apreciar la estacionalidad más acusada de la demanda procedente del exterior concentrada en los meses veraniegos, con un fuerte descenso en los meses de noviembre a abril. La demanda nacional está también concentrada en verano, con un descenso en los meses invernales, aunque en este caso la recuperación comienza en el mes de abril. También se puede apreciar una estacionalidad menos acusada por parte de la demanda nacional (véase Cuadro III.10).

Con respecto a los hoteles de la oferta de Madrid, cabe destacar, entre otras características estructurales:

- En Madrid operan en 1993, 114 hoteles, concentrándose principalmente en los hoteles de cuatro estrellas, que representan el 43% de los hoteles y el 63,2% de las plazas. Los hoteles con menos representatividad son los de una estrella, tan solo el 2,6% de los hoteles y el 0,9% de las plazas.
- En 1993 se produce en Madrid una reducción espectacular de los hoteles de cinco estrellas por motivos impositivos. Seis hoteles de cinco estrellas reducen una estrella de su categoría, lo que significa el 46,1% de los hoteles y el 65,7% de las plazas.
- El mayor tamaño medio de los hoteles de Madrid corresponde a los hoteles de cuatro estrellas, con 450,3 plazas, por encima de la media nacional. Al contrario que en España, no son los hoteles de cinco estrellas los que presentan mayor tamaño medio, pero han sido los mayores hoteles de cinco estrellas los que redujeron su categoría.
- La presencia de las cadenas hoteleras en el mercado de Madrid es masiva en los hoteles de cuatro y cinco estrellas. El 50% de los hoteles de Madrid pertenecen a alguna cadena hotelera. Esta presencia aumenta en las categorías superiores, el 71,4% de los hoteles de cinco estrellas y el 75,5% de los hoteles de cuatro estrellas pertenecen a alguna cadena hotelera. Ninguno de los hoteles de dos y una estrellas pertenecen a cadenas.

Cuadro III.11

EVOLUCIÓN DE LOS VIAJEROS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE MADRID

<i>Año</i>	<i>Viajeros totales</i> <i>(miles)</i>	<i>% Variación</i> <i>(año base 1990)</i>	<i>Viajeros españoles</i> <i>(miles)</i>	<i>% Variación</i> <i>(año base 1990)</i>	<i>% Viajeros</i> <i>españoles sobre total</i>
<i>1990</i>	3.605	---	2.181	---	60,5
<i>1991</i>	3.296	-8,6	2.103	-3,6	63,8
<i>1992</i>	3.688	2,3	2.142	-1,8	58,1
<i>1993</i>	3.244	-10,0	1.902	-12,8	58,6
<i>1994</i>	3.864	7,2	2.173	-0,4	56,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del I.N.E.

Los españoles suponen la mayoría de los alojados en los establecimientos hoteleros de Madrid en el quinquenio, aunque el porcentaje total sigue una tendencia decreciente, perdiendo algo más de cuatro puntos en los últimos cinco años. Desde 1990 ha habido un descenso de los alojados españoles, agudizándose en 1993, pero recuperándose espectacularmente en 1994. En relación a los viajeros totales, se puede observar una tendencia oscilante desde 1990; la tendencia decreciente se recupera en 1992, año emblemático en la oferta turística de Madrid gracias sobre todo a la demanda extranjera, ya que los viajeros españoles, aunque superiores a 1991, no alcanzan las cifras de 1990. En 1993 se produce un descenso espectacular de la demanda, tanto de extranjeros como de españoles, recuperándose en 1994, otra vez debido a los alojados procedentes del exterior. Si se compara la demanda total de Madrid con el total de España, se puede observar el diferente signo de la tendencia en los años 1991-1992, igualándose la tendencia en 1993, tanto por la recuperación de 1994 como por la importancia que en ésta recuperación ha tenido el turismo extranjero (véase Cuadro III.11).

Cuadro III.12

ÍNDICE ESTACIONAL DE LA DEMANDA DE LOS ESTABLECIMIENTOS
HOTELEROS DE MADRID

	<i>Ene</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr.</i>	<i>Mayo</i>	<i>Jun.</i>	<i>Jul.</i>	<i>Ag.</i>	<i>Sep.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>
<i>Viajeros españoles</i>	89,9	93,6	105,4	99,4	105,8	103,2	86,9	69,5	106,2	117,1	106,1	115,7
<i>Viajeros extranjeros</i>	67,9	70,5	90,4	103,2	117,8	110,8	103,6	98,1	128,1	128,9	84,4	94,7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del I.N.E. años 1992, 1993, 1994.

El componente estacional de la demanda de Madrid tiene diferente estructura según se trate de la demanda nacional o extranjera. La demanda nacional tiene una fuerte subida en el último cuatrimestre del año, sufriendo una caída espectacular en los meses de verano, especialmente en agosto. En los dos primeros meses del año también disminuye la demanda nacional, situándose entre marzo y junio en un término medio. Con respecto a la demanda extranjera, los peores meses son los invernales, de noviembre a marzo. A partir de abril se recupera, con un ligero punto de inflexión en los meses veraniegos, aunque este descenso no es tan espectacular como en la demanda interior, llegándose en septiembre y octubre a los meses más fuertes en demanda extranjera. Estos datos permiten comprobar como el componente estacional se compensa entre el turismo español y extranjero y, teniendo en cuenta la tendencia creciente que supone el turismo extranjero sobre el total del turismo, se puede apreciar cierta desestacionalización, exceptuando el fuerte incremento en la demanda en los meses de otoño (véase Cuadro III.12).

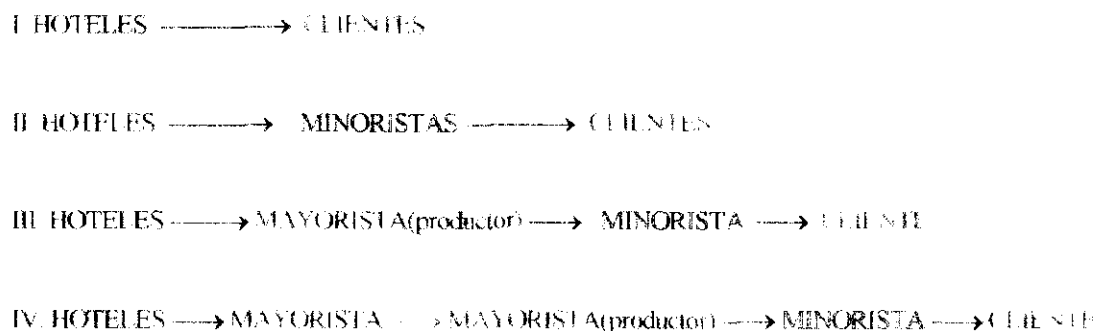
Si se compara el índice estacional de la demanda de Madrid, con la demanda del resto de España se puede observar que la fuerte estacionalidad que presenta la demanda en general está más suavizada en el mercado de Madrid, tanto para los nacionales como para los extranjeros. Por otro lado, también podemos observar que la concentración de la demanda es diferente en ambos casos, mientras en España está concentrada en los meses de verano, en Madrid el incremento de la demanda se produce en el último cuatrimestre del año. Estas diferencias se agudizan en el caso de la demanda nacional.

III.5.3 Distribución de la oferta hotelera

En la distribución del servicio hotelero, como en otros servicios, no existe distribución física del producto, sino que es el consumidor el que se desplaza hacia el entorno físico donde se presta el servicio. F. MUÑOZ, (1994, pág. 437) define los canales de distribución turística como “la estructura que se forma en el mercado turístico por el conjunto de organizaciones con el objetivo principal de facilitar y poner a disposición de los posibles compradores los productos de los fabricantes realizando la concreción de la venta, confirmándola y efectuando su cobro”. Si se clasifican los intermediarios en función de la transmisión de la propiedad, en los hoteles, como servicio, no hay corriente de transmisión de la propiedad, por lo que los intermediarios son en realidad agentes que ponen en contacto al productor (hotel) con el consumidor (STANTON, W., 1992, pág. 334).

Figura III.1

ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL HOTEL



Los agentes mayoristas productores son las agencias de viajes mayoristas u operadores turísticos. Su negocio consiste en la creación de paquetes turísticos completos, producción de viajes a la oferta combinando los productos básicos del viaje (transporte y alojamiento). En la actual legislación española, las agencias de viaje mayoristas no pueden vender directamente al consumidor final sus productos, sino que lo deben hacer a través de

agencias minoristas. Los mayoristas generalmente compran gran número de habitaciones para confeccionar el producto que ofrecen al público a través del detallista, aunque en muchos casos las agencias mayoristas contratan la posibilidad de disponer de cierto número de habitaciones y, bajo unas determinadas condiciones, no efectúan la compra en firme hasta que ésta no es comprada por el cliente final. Además de la venta de habitaciones, el agente mayorista se convierte en distribuidor de la identificación del hotel, ya que la venta de los paquetes que oferta se hace utilizando folletos, que suelen describir las características de los hoteles que se incluyen en el producto, en numerosas ocasiones acompañados de fotografías.

Los agentes mayoristas, principalmente los *brokers* y los *wholsalers* de hoteles, compran gran número de habitaciones - a veces como exclusivistas y especialistas del terreno receptivo en los grandes acontecimientos - comercializándolas, a través de los tour operadores (MUÑOZ, F., 1994, pág. 456-462).

Las centrales de reservas facilitan la venta del producto hotelero basándose en la utilización inmediata de la disponibilidad de los hoteles con los que establecen acuerdos. Las centrales de reserva pueden ser en exclusiva de cadenas hoteleras, que comercializan los hoteles de la cadena, o aquellas independientes que comercializan cualquier hotel con el que se llega a un acuerdo. También, existen consorcios que además de tener centrales de reservas para sus miembros, realizan funciones de marketing para los adheridos. Las centrales de reserva son utilizadas tanto por las agencias de viajes como por el usuario final.

Los sistemas computerizados de reservas y sistemas de distribución global, la tecnología puesta en función de la distribución del producto hotelero, aunque todavía no están muy implantados tienen grandes posibilidades de expansión. En un principio, fueron un sistema de distribución de los transportes, incorporándose posteriormente los hoteles y otros productos turísticos. Los hoteles que quieran servirse de ellos como canal

de distribución deben solicitar su incorporación al sistema individualmente o, lo que es más usual debido a las necesidades de infraestructura, a través de centrales de reservas. Estos sistemas son utilizados por las agencias de viaje que disponen de infraestructura necesaria, además de la conexión al sistema para su utilización. Recientemente Cetesa, empresa del grupo Telefónica, ha lanzado PAE-TURISMO, un servicio de información que permite a los usuarios de Ibertex acceder a información sobre alojamientos y paquetes turísticos. También recientemente, algunos hoteles ofrecen la posibilidad de realizar reservas a través de la red Ibertex.

Las agencias de viajes minoristas son el colectivo que tiene contacto directo con el cliente final del producto turístico; finalizan y concretan el proceso de distribución relacionando al proveedor y al consumidor. Realizan una función mediadora entre los hoteles (u otros proveedores) y los consumidores, ya que venden los productos por cuenta del fabricante, recibiendo una retribución por su labor, generalmente un porcentaje sobre el montante de la venta realizada. Por otro lado, una vez concretada la venta, es la agencia de viajes la que responde del pago frente al hotel y de otras responsabilidades que se puedan derivar, como gasto de anulación de reservas, falta de presentación por parte del cliente, etc.. También es importante la función asesora de las agencias de viaje con sus clientes, informándoles de los diferentes aspectos del producto, convirtiéndolas en un canal de comunicación del hotel frente a su demanda potencial.

III.5.4 Comunicación de la oferta hotelera

Las empresas de servicios, por lo general, son empresas que necesitan comunicarse tanto con sus públicos internos como externos, sin embargo, pocas son las empresas hoteleras que dedican elevados presupuestos a estar presentes en los medios de comunicación. Los altos presupuestos necesarios y el carácter atomizado del sector no les permite acceder a los medios de comunicación de masas.

III.5.5.1 Inversión publicitaria

El sector turístico, en general, no realiza grandes esfuerzos inversores en publicidad. Muchas de las inversiones provienen de organismos públicos con fines promocionales zonales. Mientras el turismo suponía el 8% del P.I.B, tan sólo se realizó el 0,7% de la inversión publicitaria total entre mayo de 1993 y abril de 1994.

Es difícil hacer una valoración de las inversiones que el sector hotelero realiza para difundir la oferta y captar clientes. Los diferentes objetivos de las inversiones por parte de las Administraciones y la empresa privada, junto a las dificultades para estimar cuantitativamente la magnitud de las inversiones debido a la gran variedad de formas y medios a través de los cuales se canaliza la comunicación, hacen casi imposible el análisis de la eficacia de la acción promocional respecto a su grado de coherencia en los mensajes y la planificación de los distintos medios.

El volumen de los hoteles y cadenas hoteleras del que se dispone información sobre su inversión en publicidad, ha permitido diferenciar los resultados según la inversión realizada por hoteles y cadenas de hoteles.

Los datos de los cuadros y gráficos presentados en este apartado y en el Anexo 8 corresponden a la inversión realizada de mayo de 1993 a abril de 1994 (período anterior al trabajo de campo del estudio de la demanda).

Cuadro III.13

INVERSIÓN PUBLICITARIA (millones de pesetas)

<i>Medios</i>	<i>Turismo</i>		<i>Hotels</i>	
	Total inversión Mayo 93/ Abril 94	SOS (%) (Share of spending)	Total inversión Mayo 93/Abril 94	SOS (%) (Share of spending)
<i>Cabinas</i>	5	0,1	0	0
<i>Cine</i>	34	0,4	25	2,5
<i>Diarios</i>	1.707	21,1	531	52,1
<i>Dominicales</i>	672	8,3	48	4,7
<i>Marquesinas</i>	19	0,2	0	0
<i>Radio</i>	189	2,3	24	2,4
<i>Revistas</i>	1.071	13,2	299	29,3
<i>TV</i>	4.252	52,4	80	7,8
<i>Vallas</i>	165	0,1	13	1,3
<i>Total</i>	8.114	100	1.020	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Repress/Nielsen: Análisis de la inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994

El sector hotelero realizó una inversión total en el mismo período de tiempo de algo más de mil millones, significando tan sólo el 12,6% del total de inversión del sector turístico (véase Cuadro III.13). También, se puede apreciar que el medio más utilizado por el sector hotelero es la prensa diaria, que acapara el 52,1% del total de la inversión. El segundo medio más utilizado son las revistas y en tercer lugar, muy alejado de los anteriores, se sitúa la televisión, que supone el 7,8% de la inversión. Las cabinas y marquesinas, dirigidas principalmente al público local, no tienen ninguna significación dentro del sector .

Cuadro III.14

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN EL SECTOR HOTELERO (miles de pesetas)

	<i>Total inversión (Mayo/93- Abril/94)</i>	<i>SOS (%)</i>
<i>Hoteles</i>	748.060	73,4
<i>Cadenas</i>	270.683	26,6
<i>Total</i>	1.018.743	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Repress/Nielsen: Análisis de la inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994.

Por otro lado, el 73,4% del total de la inversión corresponde a los hoteles frente al 26,6% de las cadenas hoteleras, con un esfuerzo publicitario en el período controlado de 778 millones de pesetas. Estos datos permiten comprobar que las empresas prefieren realizar inversiones para un hotel en concreto, dar a conocer individualmente las ofertas y servicios especiales que ofrecen a los clientes (REINARES, E., 1994, pág. 75), más que realizar inversiones para crear imagen de grupo (véase Cuadro III.14).

El medio publicitario más utilizado por el sector hotelero en general, como ya se señaló con anterioridad, son los diarios, incrementándose la inversión realizada por las cadenas hoteleras frente a la inversión de los hoteles. Las cadenas hoteleras concentran su inversión publicitaria en diarios y revistas, siendo el porcentaje dedicado a otros medios mínimo (véase Cuadro III.15).

Cuadro III.15

INVERSIÓN EN EL SECTOR HOTELERO POR MEDIOS (miles de pesetas)

<i>Medios</i>	<i>Hoteles</i>		<i>Cadenas</i>		<i>Total Inversión</i>	
	<i>(Mayo/93-Abril/94)</i>		<i>(Mayo/93-Abril/94)</i>		<i>(Mayo/93-Abril/94)</i>	
	<i>Inversión</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Inversión</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Inversión</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Cabinas</i>	51	0,1	0	---	51	0,1
<i>Cine</i>	25.619	3,4	0	---	25.619	2,5
<i>Diarios</i>	374.026	50	156.108	57,6	530.134	52
<i>Dominicales</i>	35.516	4,7	11.791	3,3	47.307	4,6
<i>Radio</i>	22.949	3,1	1.300	0,5	24.249	2,4
<i>Revistas</i>	197.601	26,4	101.424	37,5	299.025	29,4
<i>TV</i>	79.409	10,6	60	0,1	79.469	7,8
<i>Vallas</i>	12.889	1,7	0	---	12.889	1,3
<i>Total</i>	748.060	100	270.683	100	1.018.743	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Repriss/Nielsen: Análisis de inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994

Los hoteles también concentran su inversión en el medio impreso, sobre todo en diarios y revistas, aunque dedican mayor parte de su presupuesto frente a las cadenas a

estar presentes en otros medios de comunicación, siendo el porcentaje que invierten en televisión el 10,6% del total, porcentaje reducido, pero muy superior al de las cadenas.

III.5.5.4 Inversión publicitaria de los hoteles y cadenas hoteleras del mercado de Madrid

En el análisis de la inversión de los hoteles y cadenas que operan en Madrid se puede apreciar que el porcentaje correspondiente a la inversión realizada por las cadenas aumenta considerablemente respecto al porcentaje de la inversión realizada por las cadenas en el total de España. Esto es debido a que en la categoría hoteles se ha limitado su estudio a Madrid, pero en la inversión de la categoría cadenas se ha incluido la inversión total de las mismas que tienen algún hotel en la ciudad, sin tener en cuenta el número de hoteles que tienen, ni qué porcentaje representan los hoteles de Madrid dentro del total de hoteles de la cadena¹.

Cuadro III.16

INVERSIÓN TOTAL DE HOTELES Y CADENAS DE MADRID (Miles de pesetas)

	<i>Total inversión (Mayo/93- Abril/94)</i>	<i>SOS (%)</i>
<i>Hoteles</i>	155.834	54,5
<i>Cadenas</i>	130.267	45,5
<i>Total</i>	286.101	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Repriss/Nielsen: Análisis de inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero -Abril, 1994

La inversión realizada en la ciudad de estudio supone el 28,1% del total España. Por otro lado la inversión realizada por los hoteles de Madrid supone el 20,8% del total de la inversión realizada por la categoría hoteles (véase Cuadro III.16), mientras que tan sólo representan el 2,3% del total de hoteles que existen en España; por lo que se puede

¹ En otro estudio realizado por la doctoranda correspondiente al período de 1993 y de ámbito nacional se observaba que la inversión realizada por las cadenas hoteleras representaba la tercera parte (27,7%) de la inversión global. Esto demostraba el interés de los hoteles para dar a conocer individualmente las ofertas y servicios particulares que ofrecen a los clientes (REINARES, E. 1994, pág. 75).

apreciar que a pesar de los pequeños presupuestos dedicados a la inversión publicitaria dentro del sector en España, los hoteles de Madrid se encuentran en una posición privilegiada, invirtiendo por encima de la media del sector en general.

El esfuerzo de las cadenas que operan en Madrid supone el 48,1% del total de la inversión de las mismas en el total nacional.

El 41,2% de los hoteles de Madrid realizan alguna inversión para estar presentes en los medios de comunicación, destacando el esfuerzo realizado por los hoteles Meliá Castilla y Villa Real, que entre ambos acaparan cerca del 40% del total de la inversión publicitaria de los hoteles de Madrid (véase Cuadro III.17).

Cuadro III.17

INVERSIÓN PUBLICITARIA HOTELES DE MADRID (Miles de pesetas)

MARCAS	Inversión Mayo 93/ Abril 94	SOS (%) (Share of spending)
Alexandra	471	0,3
Ambassador	141	0,1
Arosa	116	0,1
Carlos V	99	0,1
Carlton	3.103	2,0
Castellana Intercontinental	1040	0,7
Conde Duque	4.694	3,0
Cuzco	130	0,1
Diana	557	0,4
Diana Plus	492	0,3
El Coloso	116	0,1
Emperador	1.946	1,2
Emperatriz	595	0,4
Eurobuilding	12.266	7,9
Europa	767	0,5
Finisterre	926	0,6
Florida	77	0,0
Holiday Inn	1.798	1,2
Husa Princesa	6.407	4,1
Londres	187	0,1
Mayorazgo	585	0,4
Meliá Castilla	30.812	19,8
México	228	0,1
Miguel Ángel	2.585	1,7
Mindano	3.891	2,5
Moderno	87	0,1
Montesol	83	0,1
Novotel Madrid	1.017	0,7
Osuna	256	0,2
Palace	15.608	10,0
Paris	24	0,0
Plaza	6.243	4,0
Praga	62	0,0
Pullman	14	0,0
Rafael Pirámides	1.232	0,8
Rafael Ventas	380	0,2
Regente	315	0,2
Reina Victoria	231	0,1
Reyes Católicos	74	0,0
Ritz	8.197	5,3
Serrano	338	0,2
Sofitel	14.845	9,5
Suecia	130	0,1
Velázquez	918	0,6
Villa Magna	234	0,2
Villa Real	30.620	19,6
Wellington	897	0,6
Total	155.834	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Reprss/Nielsen: Análisis de inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994

Cuadro III.18

INVERSIÓN DE LOS HOTELES DE MADRID POR MEDIOS (Miles de pesetas)

<i>Medios</i>	<i>Total Inversión (Mayo/93-Abril/94)</i>	
	<i>Inversión</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Cine</i>	60	0,1
<i>Diarios</i>	62.721	40,2
<i>Dominicales</i>	2.864	1,8
<i>Radio</i>	314	1,3
<i>Revistas</i>	53.865	34,6
<i>TV</i>	34.028	21,8
<i>Total</i>	155.834	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Reprass/Nielsen: Análisis de inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994

En relación a la distribución del presupuesto por medios, los hoteles de Madrid siguen la tónica del sector en su preferencia por el medio impreso: diarios y revistas, con un porcentaje sobre la inversión total de 40,2% y 34,6% respectivamente (véase Cuadro III.18). Es lógica, no obstante, la inversión en el medio impreso, ya que proporciona imagen y la posibilidad de especificar los beneficios ofrecidos por los hoteles. La diferencia que ofrece este medio frente a la televisión radica en el menor coste de producción y la oportunidad de identificar y localizar, a través de la variedad de soportes en el mercado, sus públicos objetivos en mayor medida (REINARES, E., 1994, pág. 76) .

Sin embargo, se aprecia que los hoteles de Madrid dedican un mayor porcentaje de inversión que el resto de España a estar presentes en televisión, siendo un 21,8% de la inversión total. En este medio destaca, sobre todo, la inversión del hotel Villa Real, que dedica prácticamente la totalidad de su presupuesto publicitario. En el medio diarios es significativo el esfuerzo del hotel Meliá Castilla, que dedica el 90,4% del total de su presupuesto. En cuanto a revistas, el hotel que más invierte es el hotel Palace, que destina todo su presupuesto a este medio. En el Anexo 8 se puede observar en el Cuadro 1 la distribución del presupuesto por medios de los hoteles de Madrid.

Cuadro III.19

ESTACIONALIDAD DE LA INVERSIÓN DE LOS HOTELES MADRILEÑOS

<i>Año</i>	<i>Meses</i>	<i>Total inversión (miles de pesetas)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
1.993	Mayo	19.133	12,3
	Junio	12.295	8,1
	Julio	12.548	8,1
	Agosto	5.655	3,6
	Septiembre	23.719	15,2
	Octubre	17.188	11,0
	Noviembre	11.489	7,4
	Diciembre	33.741	21,7
1.994	Enero	1.988	1,3
	Febrero	3.006	1,9
	Marzo	6.997	4,5
	Abril	7.695	4,9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Repress/Nielsen: Análisis de inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994

En la distribución del presupuesto a lo largo del período estudiado se puede observar que los hoteles de Madrid concentran el mayor porcentaje de su inversión publicitaria en el último cuatrimestre del año, con el 55,3% del total. En este sentido, destaca el hotel Villa Real, que destinó todo su presupuesto a los tres últimos meses del año. En el Anexo 8 se puede observar en el Cuadro 2, la estacionalidad de la inversión por marcas en Madrid.

El período en el que los hoteles invierten menos, es el primer cuatrimestre de año, en el que se concentra tan sólo el 12,6% de la inversión. En este período, destaca el hotel Plaza, que utiliza el 82,2% de su presupuesto.

Mayo es también un mes importante, ya que acapara el 12,3% del total de la inversión. Este resultado se ve altamente influido por la inversión realizada por el hotel Meliá Castilla, el más fuerte en inversión publicitaria, que emplea el 72,1% de su

presupuesto en este mes.

Cuadro III.20

INVERSIÓN TOTAL DE LOS HOTELES DE MADRID POR CATEGORÍAS

<i>Categoría</i>	<i>Nº de hoteles</i>	<i>Nº hoteles que invierten</i>	<i>Inversión (miles de pesetas)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>1 estrella</i>	3	1	767	0,5
<i>2 estrellas</i>	13	5	1.836	1,2
<i>3 estrellas</i>	43	10	3.145	2,1
<i>4 estrellas</i>	48	27	134.351	86,1
<i>5 estrellas</i>	7	4	15.735	10,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Repress/Nielsen: Análisis de inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero -Abril, 1994

El mayor porcentaje de la inversión publicitaria se concentra en los hoteles de cuatro estrellas que realizan el 86,1% de la inversión total. La inversión realizada por los hoteles de una, dos y tres estrellas es mínima, tanto por el número de hoteles que la realizan como por el importe total (véase Cuadro III.20).

El esfuerzo publicitario realizado por los establecimientos de cinco estrellas representa el 10,1% del total de la inversión, siendo el presupuesto medio de esta categoría, superior al resto de las categorías exceptuando la de cuatro estrellas. En el Anexo 8 se puede observar en el Cuadro 3 la inversión publicitaria por categorías oficiales en Madrid.

La cadena hotelera con mayor inversión de las que operan en Madrid, es Meliá, con el 48,4% (véase Cuadro III.21); es necesario señalar que es un hotel de los pertenecientes a esta cadena, Meliá Castilla, el que mayor presupuesto dedica a publicidad, lo que permite constatar la filosofía comunicativa de la cadena, además de la potencia económica para afrontar campañas publicitarias de mayor entidad.

La segunda cadena con mayor presupuesto es la cadena Sol, perteneciente al

mismo grupo que la cadena Meliá.

Cuadro III.21

INVERSIÓN TOTAL DE LAS CADENAS QUE OPERAN EN MADRID

<i>Marcas</i>	<i>Inversión Mayo 93/ Abril 94 (miles de pesetas)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>Best Western</i>	155	0,1
<i>Celuisma</i>	328	0,3
<i>Cigahoteles</i>	7.968	6,1
<i>Forte</i>	89	0,1
<i>Green</i>	50	0,1
<i>Holiday Inn</i>	131	0,1
<i>Husa</i>	12.320	9,5
<i>Intercontinental</i>	5.100	3,9
<i>Meliá</i>	63.051	48,4
<i>NH</i>	4.212	3,2
<i>Occidental</i>	5.340	4,1
<i>Sol</i>	28.147	21,6
<i>Stobotel</i>	170	0,1
<i>Tryp</i>	2.990	2,3
<i>Visa</i>	216	0,2
<i>Total</i>	130.267	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Reprass/Nielsen; Análisis de la inversión publicitaria (precio tarifa). Informe RAM SUPER. Mayo-Diciembre 1993 y Enero-Abril, 1994

Para concluir, se considera que no es relevante la inversión realizada en publicidad por el sector hotelero ni en España ni en Madrid capital. Quizá la razón más importante, junto a la crisis económica es que invierten en acciones promocionales en el punto de venta, *mailing* a clientes y empresas, dejando a los grandes medios de comunicación fuera de sus planificaciones (REINARES, E., 1994, pág. 78).

SEGUNDA PARTE
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPITULO IV: APLICACIÓN EMPÍRICA DE LA OFERTA

CONTENIDO:

- IV.1 Justificación del universo a estudiar*
- IV.2 Objetivos*
- IV.3 Obtención de la información*
- IV.4 Unidades estadísticas*
- IV.5 Diseño de la muestra*
- IV.6 Errores de muestreo*
- IV.7 Cuestionario*
- IV.8 Tratamiento de la información*
- IV.9 Dificultades y límites de la investigación*
- IV.10 Explotación de los resultados*
 - IV.10.1 Consideraciones previas*
 - IV.10.2 Aproximación cualitativa y cuantitativa*
 - IV.10.2.1 Valoración empresarial del entorno externo*
 - IV.10.2.1.1 Evolución de los clientes*
 - IV.10.2.1.2 Competencia*
 - IV.10.2.1.3 Intermediarios*
 - IV.10.2.2 Valoración empresarial del entorno interno*
 - IV.10.2.2.1 Características estructurales de los establecimientos*
 - IV.10.2.2.2 Puntos fuertes y débiles frente a la competencia*
 - IV.10.2.2.3 Estructura organizativa en la empresa hotelera*
 - IV.10.3 Aproximación cualitativa y cuantitativa al género y participación de la comunicación en la generación de una imagen positiva.*
 - IV.10.3.1 Departamento comercial*
 - IV.10.3.2 Instrumentos de comunicación y niveles de participación en la comunicación interna*
 - IV.10.3.3 Valoración sobre la participación de los instrumentos en la comunicación interna*
 - IV.10.3.4 Instrumentos de comunicación y niveles de participación en la comunicación externa*
 - IV.10.3.5 Valoración sobre la participación de los instrumentos en la comunicación externa.*
 - IV.10.4 Valoración de la imagen generada en los clientes internos y externos de la empresa*
 - IV.10.5 Tipología de establecimientos hoteleros según su comunicación*
- IV.11 Conclusiones descriptivas de la aplicación empírica de la oferta*

CAPITULO IV: APLICACIÓN EMPÍRICA OFERTA

IV.1 JUSTIFICACIÓN DEL UNIVERSO A ESTUDIAR

La oferta hotelera se ha segmentado con el objeto de facilitar la contrastación de las hipótesis planteadas y poder analizar la política y estrategia de comunicación correctamente. Para ello, se van a utilizar diferentes criterios:

1. Geográfico: segmentando la oferta turística por zonas receptoras y seleccionando, de la zona de grandes ciudades, una ciudad española.

2. Específico: el alojamiento objeto de la investigación es un alojamiento de ciudad, siendo el motivo principal del alojamiento: negocios, asistencia a congresos, convenciones y similares; y el secundario, los motivos culturales.

3. Ámbito poblacional: la población objeto de estudio está incluida en el grupo 55.1 "Hoteles" abarcando parte del 55.11 y 55.12 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93):

55.11: Hoteles, moteles, hostales y pensiones con restaurante.

55.111: Hoteles y moteles con restaurante.

55.112: Hostales y pensiones con restaurante.

55.12: Hoteles, moteles, hostales y pensiones sin restaurante.

55.121: Hoteles y moteles sin restaurante.

55. 122: Hostales y pensiones sin restaurante.

El referido grupo 55.1 comprende la provisión de alojamiento, mediante pago, para estancias cortas en hoteles, apartahoteles, moteles, posadas y pensiones. También comprende los posibles servicios asociados al hotel, como restaurante, salas de reuniones, congresos, etc. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 1993 b).

Quedan excluidos del ámbito poblacional, a efectos de la investigación, el alquiler de inmuebles para vivienda sin fines turísticos, las actividades de multipropiedad, los moteles, hostales y pensiones con o sin restaurante y los establecimientos hoteleros con estrellas de oro que no estén recogidos por la Dirección General de Turismo.

4. Categoría: siguiendo la normativa de la Secretaría General de Turismo la categoría seleccionada es la de hoteles con estrellas de oro de 5 a 1 estrellas de la siguiente clasificación:

- estrellas de oro: de 5 a 1 estrellas
- estrellas de plata: de 3 a 1 estrellas

Considerando los criterios expuestos, se puede observar que, referido al año 1994, los hoteles estudiados representan el 32,45% del total de la oferta de Madrid capital (véase el Cuadro IV.1).

Cuadro IV.1

REPRESENTACIÓN DE LA MUESTRA EN EL UNIVERSO TEÓRICO NACIONAL

Establecimientos hoteleros de provincias con grandes ciudades		Establecimientos hoteleros de la provincia Madrid		Establecimientos hoteleros de Madrid ciudad		Muestra Madrid ciudad	
Total	Porcentaje sobre el total de la oferta hotelera	Total	Porcentaje sobre el total de establecimientos en provincias con grandes ciudades	Total	Porcentaje sobre el total de establecimientos de la provincia de Madrid	Total	Porcentaje sobre el total de establecimientos de Madrid ciudad
837	16,65%	159	18,99%	114	71,69%	37	32,45%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (1993 a): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos. Puntos turísticos* y de la Dirección General de Turismo (1994). *Servicio de Empresas y Actividades Turísticas. Sección de hostelería. Comunidad Autónoma de Madrid.*

IV.2 OBJETIVOS

Para realizar un análisis exhaustivo de la situación del sector, es preciso abordar tanto los aspectos internos como en externos.

El análisis interno se ocupa de examinar detalladamente y en profundidad cada uno de los componentes que configuran la realidad de los hoteles, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles que existen en su estructura, funcionamiento, organización, etc.. Se analiza a través de estos aspectos el sistema de organización y comunicación, relacionando ambos parámetros y considerando que la realidad es un macro-sistema compuesto de varios micro-sistemas, relacionados e interdependientes entre sí.

En cuanto al análisis externo, su objetivo es la realización de un detallado examen de la valoración de su situación y perspectivas del entorno general (económico, social, político, cultural, tecnológico, etc.) y del entorno propia y específicamente hotelero para identificar y evaluar aquellas variables que puedan constituir oportunidades y/o amenazas para el desarrollo y funcionamiento del sistema hotelero.

La combinación de fuerzas y debilidades propias con las oportunidades y amenazas del entorno permitirá valorar, en coherencia con los objetivos y estrategias formuladas previamente, los contenidos, medios e instrumentos de comunicación más adecuados (BORDAS, E. y ARAYA, M., 1992, pp. 44-66).

La investigación sobre la oferta (el cuestionario utilizado figura en el Anexo 1, punto 1) está diseñada con el objetivo de obtener de los niveles de alta dirección y dirección intermedia de los distintos hoteles una información en torno a tres núcleos: situación del hotel en el contexto socioeconómico, su relevancia en el tráfico turístico de Madrid y razonamiento de la selección de ángulos específicos que la gestión y promoción de cada hotel aporta a la clarificación del objeto de la investigación.

Como objetivos específicos para describir los anteriores núcleos se debe abordar:

1. La estructura organizativa del sector hotelero. Igualmente, determinar la situación organizacional de las empresas hoteleras y la posibilidad de tener un conocimiento segmentado por tipología de establecimientos en función de su categoría, tamaño, servicios que prestan etc., con el objetivo fundamental de recoger las características básicas sobre la estructura de los establecimientos hoteleros¹.

2. Descripción de la situación económica y empresarial que se está afrontando, a la vez que, analizar cómo se adapta la organización a los cambios que se producen en el mercado e identificar las oportunidades y debilidades de su servicio frente a la competencia.

3. Conocer el perfil de los clientes del hotel y si existen estrategias o diferentes combinaciones de productos y servicios para los distintos segmentos del mercado. Fundamentalmente, si segmentan el mercado y si los tipos de clientes se reflejan en las definiciones internas de la empresa y en la estructura y acciones del departamento de marketing.

4. La actividad desarrollada por el establecimiento en comunicación con su público interno y clientes del establecimiento. Determinar y analizar las herramientas de comunicación interna y externa:

- identificación y caracterización de su gestión comunicativa, así como el lugar que ocupa cada herramienta dentro de su política comunicacional.
- evaluación por parte de las personas encuestadas, de las diferentes herramientas como instrumento de comunicación turística y un juicio de valor sobre el futuro de dichas herramientas.
- evaluación del cuadro promocional de cada una de las instancias analizadas y de la

¹ A efectos de la encuesta se entiende por elementos estructurales aquellas variables físicas y contables que representan al sector y permitan establecer un patrón de comparabilidad con el resto de los sectores de actividad económica.

promoción en su conjunto: contenidos de las diferentes herramientas, elementos formales y marco de gestión y organización del que proceden (FEBAS, J. L., 1978, pp. 17-21).

- estudio, si los hubiese, de los programas de comunicación interna (WALKER, D., 1991, pp. 47-50): cuáles son y en que medida son utilizados para motivar al personal a que apoye la estrategia de servicio.

5. Determinar los parámetros que conforman la imagen del público interno y de los clientes externos.

6. Analizar la imagen del cliente a través de todas las variables identificadas que la configuran: sistemas de prestación del servicio, aspectos materiales del producto, entorno, personal en contacto con los clientes, sin olvidar al personal que está detrás de ellos, que son los que crean los productos y sistemas de prestación del servicio.

7. Identificar la tendencia hacia un perfil de producto demandado por los clientes.

8. Valoración de la percepción de la imagen de los clientes internos y externos de la empresa.

Esta investigación propone la formulación de un modelo global de comunicación partiendo de la hipótesis de que toda la información obtenida en la investigación puede poner de manifiesto la necesidad de considerar y establecer nuevas formas/canales para comunicar o tratar con sus públicos en la generación de una imagen positiva.

Si una empresa debe cambiar para centrarse más en sus clientes deberá conocer cuál es la percepción del cliente y cuál es la actitud de su propio personal (WALKER, D., 1991, pp. 47-51).

Junto al sistema de organización de la empresa, ésta información en relación a su gestión comunicativa permitirá aportar una agrupación de los hoteles adicional a las tradicionales y oficiales por tamaño (grandes, pequeños), propiedad (cadenas, independientes, familiares) o por categorías (BIGNÉ, E. y MIQUEL, S. 1992 a). El objetivo interpretativo-explicativo y la formulación de una clasificación de la agrupación e integración externa se debe a:

- 1º- una tipología de la comunicación turística, en función de los parámetros desarrollados en el cuestionario, identificando una estructura conceptual y sus consecuencias en la comunicación de los hoteles.
- 2º- un cuerpo de parámetros determinantes de las líneas de dirección y estructuras en las que se desarrolla dicha actividad comunicacional.

IV.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El trabajo de campo estuvo precedido por la elaboración del proyecto general de la investigación y por un análisis de fuentes secundarias, dando lugar a un cuadro de hipótesis y variables en torno al área de investigación.

La investigación se ha abordado metodológicamente por el sistema de encuestación y recogida de materiales de base. Dentro de un marco de análisis básicamente cualitativo, se han utilizado sistemas cuantitativos y mixtos adecuados a cada nivel de investigación.

El proyecto general de investigación se divide en tres fases:

1. Recopilación de bibliografía sobre el tema.
2. Recopilación y análisis de datos sobre turismo e inversiones en publicidad.
3. Preparación de cuestionario y entrevistas.

Debido a los objetivos descriptivos de esta parte de la investigación de la tesis doctoral, se han utilizado fuentes primarias de información; recogiendo a través de entrevistas semiestructuradas con los directores de los hoteles y puestos situados a un nivel intermedio (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, 1994). Este instrumento ha permitido acceder a una valoración espontánea de la situación, además de recabar información sobre el tipo de actividades realizadas para comunicar con sus clientes y la importancia concedida a cada una de ellas².

En un 15% de los hoteles seleccionados en la muestra se entrevistó a dos directivos con el objetivo de reflejar, en mayor medida, la realidad; pudiendo eliminar aquellos cuestionarios en los que, en determinadas áreas, había un desequilibrio en las respuestas de dos directivos del mismo hotel, cotejando a su vez ciertas respuestas con breves entrevistas telefónicas con los mismos.

Durante los meses de Enero y Febrero de 1994 se llevó a cabo el plan de entrevistas que se detalla en el Anexo 5, punto 1.

La forma de contactar con los entrevistados para concertar la entrevista fue vía postal y telefónica.

Las entrevistas se registraron en soporte audio con el objeto de agilizar la conversación e interpretar correctamente sus aportaciones.

² Las entrevistas abiertas con un guión posibilitan por un lado, caracterizar ejes de información que resultan imposibles de concretar a priori y, por otra parte, recoger las argumentaciones a favor o en contra de una toma de postura concreta. Es decir, esta técnica permite no solo la obtención de información cuantitativa sino también la información de tipo cualitativo.

IV.4 UNIDADES ESTADÍSTICAS

Las empresas que integran la muestra son elegidas según la actividad principal que desarrollan en relación con la CNAE-93 (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 1993 b).

En esta investigación sobre la actividad hotelera, la unidad de muestreo es el establecimiento hotelero de 5 a 1 estrella de oro. Se considera que un establecimiento es hotelero cuando su actividad principal es el alojamiento de huéspedes, independientemente de la actividad principal que ejerza la empresa a la cual pertenece. Siendo el establecimiento hotelero, la unidad estadística de mínimo común denominador como unidad de observación de las empresas (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 1994). El directorio de establecimientos hoteleros que ha constituido el marco de selección de la muestra fue el proporcionado por la Dirección General de Turismo (DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO, 1994).

No se va a recoger la misma información sobre las empresas o grupos empresariales de las que forman parte los establecimientos hoteleros, puesto que sólo interesa obtener de éstas empresas la información sobre la gestión que en ocasiones está descentralizada, y ésta, va a ser proporcionada por los establecimientos de la muestra.

IV.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

Como se señaló en la justificación del universo a investigar, las consideraciones destacadas concluyeron en la desestimación de la validación de las hipótesis en un universo más amplio, por lo que se ha segmentado la oferta hotelera, facilitando así la *contrastación de las hipótesis planteadas, siendo seleccionado en función de los criterios utilizados: una ciudad receptora con un motivo de viaje principal que es trabajo, negocios y congresos.*

Los Cuadros IV.2 y IV.3 muestran la oferta turística estratificada por zonas receptoras y las ciudades que componen el estrato de grandes ciudades respectivamente.

Cuadro IV.2
OFERTA TURÍSTICA EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE ESPAÑA
POR ZONAS RECEPTORAS (1993).

<i>Zonas receptoras</i>	<i>Total</i>	<i>Cinco Estrellas</i>	<i>Cuatro Estrellas</i>	<i>Tres Estrellas</i>	<i>Dos Estrellas</i>	<i>Una Estrella</i>
<i>Grandes Ciudades</i>	837	23	176	155	202	181
<i>Costa Mediterránea</i>	1.535	13	137	504	481	400
<i>Baleares y Canarias</i>	1.023	19	143	479	224	158
<i>Cornisa Cantábrica</i>	697	6	39	162	200	290
<i>Provincias del Interior</i>	933	2	73	222	336	300
<i>Total</i>	5.025	63	568	1.622	1.443	1.329

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos la Dirección General de política Turística (1993 c): *Movimiento Turístico*. Secretaría General de Turismo. Ministerio de Comercio y Turismo.

Cuadro IV.3
OFERTA TURÍSTICA EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS POR
PROVINCIAS CON GRANDES CIUDADES (1993).

<i>Zonas Receptoras</i>	<i>Total</i>	<i>Cinco y Cuatro estrellas</i>	<i>Tres, Dos y Una estrellas</i>
<i>Madrid</i>	159	63	96
<i>Barcelona</i>	388	77	311
<i>Sevilla</i>	108	34	74
<i>Valencia</i>	84	10	74
<i>Vizcaya</i>	33	6	27
<i>Zaragoza</i>	65	9	56
<i>Total</i>	837	199	638

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos la Dirección General de política Turística (1993 c): *Movimiento Turístico*. Secretaría General de Turismo. Ministerio de Comercio y Turismo.

Se ha procedido para seleccionar la muestra al método de estratificación proporcional en función de los criterios utilizados por zonas receptoras, grandes

ciudades, provincia de Madrid y categoría del hotel, obteniendo de esta manera la muestra teórica para validar las hipótesis en un universo nacional.

Cuadro IV.4

MUESTRA TEÓRICA OFERTA TURÍSTICA
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN ESPAÑA POR ZONAS RECEPTORAS

<i>ZONAS RECEPTORAS</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Grandes Ciudades</i>	333
<i>Costa Mediterránea</i>	611
<i>Baleares y Canarias</i>	407
<i>Cornisa Cantábrica</i>	278
<i>Provincias del Interior</i>	371
<i>Total</i>	2.000

Cuadro IV.5

MUESTRA TEÓRICA OFERTA TURÍSTICA ESTABLECIMIENTOS
HOTELEROS POR PROVINCIAS CON GRANDES CIUDADES

<i>ZONAS RECEPTORAS</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Madrid</i>	64
<i>Barcelona</i>	154
<i>Sevilla</i>	43
<i>Valencia</i>	33
<i>Vizcaya</i>	13
<i>Zaragoza</i>	26
<i>Total</i>	333

Cuadro IV.6
OFERTA TURÍSTICA³
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS MADRID

<i>Zonas Receptoras</i>	<i>Total</i>	<i>Cinco y Cuatro estrellas</i>	<i>Tres, Dos y Una estrella</i>
<i>Madrid ciudad</i>	114	56	58

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Turismo (1994). Servicio de Empresas y Actividades Turísticas. Sección de hostelería. Comunidad Autónoma de Madrid.

Cuadro IV.7
MUESTRA OFERTA TURÍSTICA
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS MADRID

<i>Zonas Receptoras</i>	<i>Total</i>	<i>Cinco y Cuatro estrellas</i>	<i>Tres, Dos y Una estrellas</i>
<i>Madrid ciudad</i>	48	24	24

Muestra operativa: de las 46 entrevistas realizadas se encontrarían 9, un 19,6% del total, con algún tipo de incidencia o problema como: entrevista incompleta o incoherencias detectadas en las preguntas de control, que hacía rechazable la entrevista (véase Cuadro IV.8).

Cuadro IV.8
PORCENTAJE DE INCIDENCIAS SOBRE LAS ENTREVISTAS DE LA OFERTA

<i>ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE MADRID CAPITAL</i>		<i>ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS ENTREVISTADOS</i>		<i>INCIDENCIAS</i>		<i>VALIDAS</i>	
<i>Total</i>		<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>114</i>		46	40,35%	9	19,56%	37	32,45%

Una vez filtradas y depuradas, la totalidad de encuestas utilizables ha sido de 37, distribuidas agrupando los hoteles de 4 y 5 estrellas en la categoría superior y, 3, 2 y 1 en categoría inferior.

³ La oferta hotelera de la provincia de Madrid es de 159 establecimientos hoteleros correspondiendo a Madrid ciudad 114.

Cuadro IV.9
MUESTRA OPERATIVA

	UNIVERSO	MUESTRA
<i>Establecimientos hoteleros</i>	114	48
<i>Categoría superior</i>	56	24
<i>Categoría inferior</i>	58	24

Se seleccionaron aleatoriamente 60 hoteles, obteniendo información sólo de 46 de ellos, de los que fueron eliminados 9 por las incidencias antes comentadas. Cada entrevistado no accesible de los seleccionados se sustituía por otro de los seleccionados inicialmente al azar, condicionada su selección por la contribución que esa unidad muestral representaba para la investigación. En el Anexo 5, punto 1 figura el plan de entrevistas realizadas.

IV.6 ERRORES DE MUESTREO

El error de muestreo, referente al establecimiento, para el total del universo teórico siendo el nivel de confianza del 95%, con la estimación de la distribución de una variable con dos categorías igualmente probables, una población menor de 100.000 elementos y para una muestra de 2.000 elementos (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, 1994), es de $\pm 2,69$.

La siguiente tabla recoge los errores considerados representativos para extrapolar los resultados para la totalidad de Madrid y por la clasificación empleada.

Cuadro IV.10
ERROR DE MUESTREO POR ESTRATOS

<i>Total Madrid</i>	<i>Categoría superior (5 y 4 estrellas)</i>	<i>Categoría inferior (3, 2 y 1 estrellas)</i>
$\pm 10,8$	$\pm 15,25$	$\pm 15,25$

Los errores de muestreo en las estimaciones en el universo de Madrid varían según la distribución obtenida para cada una de las variables; por ejemplo: en la pregunta sobre la valoración de la comunicación externa en el sector, un 5,4% de la muestra dice que el sector no utiliza la publicidad, siendo el error asociado a un 95% de confianza de $\pm 6,01$; sin embargo, en la valoración de la comunicación externa en el hotel, un 13,5% dice no utilizar la publicidad, siendo el error de $\pm 9,08$ para el mismo nivel de confianza.

IV.7 CUESTIONARIO

El cuestionario, que figura en el Anexo 1, punto 1, se estructura en varios apartados de preguntas que marcan los objetivos de la encuesta:

1. Un primer bloque de información contiene las características de los establecimientos hoteleros tales como categoría, localización, capacidad, régimen de tenencia, servicios que prestan, precio, etc., y la forma de organización externa, es decir, las empresas de las que forma parte el establecimiento hotelero.

2. Un segundo bloque de información contiene la valoración de los directivos sobre la situación del sector hotelero.

3. El tercer apartado, obtiene los datos relativos a la actividad desarrollada por el establecimiento durante el período de referencia, evaluando los parámetros de comunicación en relación con el macro-ambiente interno y externo de la empresa.

4. Por último, se solicita información sobre la valoración de la imagen de sus públicos internos y clientes externos.

Se siguieron en la redacción del cuestionario las directrices y definiciones recogidas del manual metodológico de Estadísticas de Empresas de Servicios, elaborado

por la Oficina de Estadística de la Comunidad Europea en colaboración con los estados miembros, con el objetivo primordial de homogeneizar a nivel Europeo la producción estadística en el sector servicios.

IV.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información se ha extraído a través del análisis de contenido aplicado a las entrevistas realizadas a los directivos de los hoteles⁴. Posteriormente ha sido procesada por medio del ordenador mediante los programas estadísticos SPAD. 2.5, SPSS 4.2. y BMDP 1990.

El formato de grabación utilizado ha sido ASCII con registros de longitud fijo y campos delimitados mediante separadores.

En relación con las tablas estadísticas, se ha llevado a cabo un listado de frecuencias de las variables numéricas y alfanuméricas, con el fin de detectar valores anómalos. Con las variables numéricas se efectuó el test de normalidad Kolgomorov Smirnof, siendo rechazado en la mayoría de ellas la hipótesis de normalidad. Asimismo, se extrajo la matriz de varianzas y covarianzas y la matriz de correlaciones para estimar la fuerza y dirección que unía a las variables numéricas.

Se realizó un tratamiento de las preguntas de comunicación en la encuesta mediante un análisis de correspondencias múltiples y análisis *cluster*, el cual ha permitido obtener las tipologías de establecimientos hoteleros en relación a la comunicación y, servir de soporte para el análisis del criterio de agrupación de los hoteles adicional a los tradicionales. Se analizan diferentes tipologías con una valoración homogénea de la

⁴ Se hizo un *verbatim* de las entrevistas (figura en el Anexo 3) y se estructuró la información utilizando la ficha que aparece en el Anexo 2, punto 1, que permite explotar información de la entrevista de carácter implícito (a través de las observaciones) y explícito.

comunicación dentro de cada grupo detectado.

La metodología de análisis utilizada ha sido la siguiente (SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO 1993 a):

1. Realización de un análisis de correspondencias múltiples sobre las respuestas al cuestionario⁵.

2. Realización de un análisis *cluster*⁶ a partir de las observaciones de los establecimientos sobre los ejes factoriales retenidos en el análisis de correspondencias múltiples. Posteriormente, dichos grupos son descritos con referencia al total de variables originales más significativas, obtenidas a partir del cuestionario, de manera que fuera posible identificar la evaluación de los parámetros de comunicación que caracteriza a dicho grupo, las herramientas y medios utilizados. Se presenta en el Anexo 6, puntos 1 y 2 los resultados del análisis de correspondencias múltiples y cluster realizados.

Para identificar el modelo de comunicación en la generación de una imagen positiva se realizó un análisis de regresión con todos los posibles subgrupos de variables independientes seleccionadas (9 R. BMDP, 1990). Fijada una variable dependiente que era la imagen positiva en el público, el programa calcula las regresiones tomando como variable independiente cada una de las variables y seleccionado la mejor; posteriormente

⁵ El análisis de correspondencias múltiples es un método basado en el análisis factorial que permite el tratamiento de variables de tipo no numérico. En concreto, a partir de una serie de individuos, en este caso establecimientos hoteleros descritos por un gran número de variables (respuesta a las preguntas de un cuestionario), se trata de obtener unas nuevas variables a partir de las originales, incorrelacionadas entre sí. De entre estas nuevas variables, conocida su aportación a la varianza total, es posible seleccionar aquellas que contribuyen de una manera importante a la explicación del comportamiento de los hoteles. Con ello es posible reducir la dimensionalidad en la explicación de dicho comportamiento, detectando los aspectos claves en las diferencias entre establecimientos y simplificando la interpretación de dicho comportamiento.

⁶ El análisis *Cluster* permite, a partir de una serie de observaciones respecto a un determinado número de establecimientos, obtener agrupaciones homogéneas de éstos utilizando básicamente un criterio de distancia. Es decir, los establecimientos más próximos entre sí en función de las variables medidas, serán agrupados conjuntamente.

hace grupos de dos variables independientes, volviendo a seleccionar la mejor agrupación y, así sucesivamente con todas las variables independientes por grupos⁷. Hasta la agrupación de tres variables independientes el modelo de regresión obtenido mejoraba, pero, a partir del grupo de cuatro variables independientes el modelo empezaba a explicar menos.

Se ha desestimado el modelo de regresión porque tan sólo explicaba el 35,96% de la variabilidad de la variable dependiente.

IV.9 DIFICULTADES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

La principal dificultad se encontró en la garantizaci3n de la aleatoriedad en la selecci3n de la muestra, debido, a que en parte de los hoteles seleccionados, sus directivos se manifestaron poco accesibles e incluso, reacios a tomar parte en la investigaci3n. Una vez obtenido el respaldo de la Secretarí3 General de Turismo, los hoteles se mostraron más participativos en la investigaci3n.

En relaci3n con la veracidad de las respuestas, se intentó solventar este problema contrastando las respuestas que lo permitían - manifestadas como apreciaciones subjetivas - con fuentes secundarias y cotejando las respuestas de dos directivos del mismo hotel, valorándose la coherencia global de toda la entrevista y seleccionando aquella entrevista que cumpliera ambos requisitos.

Al utilizar un cuestionario semiestructurado, donde el directivo podía expresar abiertamente su opini3n, la codificaci3n resultó una tarea muy ardua, en la que el requisito principal era matizar en las diferentes connotaciones de las respuestas dadas (recogidas en el *verbatim* que figura en el Anexo 3), reduciendo al máximo la

⁷ Los criterios de selecci3n del programa son R^2 , R^2 ajustado y Mallows's Cp.

subjetividad posible en su interpretación.

En relación al tratamiento de la información, más de la mitad de las preguntas del cuestionario que permitían una multirespuesta abierta estaban relacionadas unas con otras, forzando a manejar manualmente parte de la información con el fin de evitar duplicidades en el recuento de los datos.

Por último, cabe mencionar la utilización de fuentes únicamente secundarias para hacer el análisis de la situación, habiéndose considerado aconsejable la realización de discusiones de grupo para obtener información que ayudara a elaborar el cuestionario. Se rechazó esta técnica de recogida de información por las dificultades encontradas a la hora de solicitar la participación de los directivos en dichas discusiones. No obstante, una experiencia no significativa con varios directivos reforzó la desestimación al percibir en ellos la rivalidad existente en el mercado y, por consiguiente, respuestas sesgadas y falsas. En definitiva, la competitividad del sector no ha permitido obtener discursos enfrentados a través de ésta técnica, siendo el principal motivo por el que se ha acudido a discursos unilaterales.

IV.10 EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS

IV.10.1 Consideraciones previas

La posibilidad de evaluar una política de comunicación en la empresa requiere conocer las fuerzas del ambiente que influyen sobre el sistema de relaciones de ésta.

Estas fuerzas condicionan, en gran medida, la gestión de la empresa en la consecución de unos resultados en el mercado, sino, entenderíamos que su comportamiento sería una evolución sin correspondencia entre los objetivos pretendidos y los cambios acaecidos en el medio exterior. Antes de evaluar los instrumentos de comunicación con el mercado para la generación de una imagen positiva, se deben identificar las variables ambientales donde la empresa desarrolla sus actuaciones. Con este fin, se identifican las fuerzas macroambientales y microambientales que condicionan las pautas de la empresa, puesto que el diseño de una estrategia de comunicación debe perseguir la capacidad de adaptación al medio al que pertenece.

Cualquier realidad observable no es independiente de sus interrelaciones con las restantes realidades existentes, ya sea por la influencia que tenga sobre el ambiente externo, como sobre ella misma. La necesidad de determinar el estado del ambiente externo, que constituirá un parámetro a evaluar en esta investigación, provoca que los posibles efectos perturbadores sobre la empresa, procedentes del parámetro observable, sirvan para no distorsionar la interpretación de las acciones y evaluaciones realizadas por los directivos. Será más acertado entender la realidad empresarial desde una doble perspectiva, la derivada de la empresa como agente económico y la implicada por el ámbito en que se encuentra inmersa, puesto que acciones y objetivos son parte de las transformaciones que tienen lugar en el medio ambiente. Su estructura interna, elementos, relaciones y las interacciones que guarda con el medio exterior son otra expresión de dichas transformaciones.

Este capítulo es producto y resultado del análisis de contenido obtenido mediante las técnicas empleadas en el estudio. Por ello, el contenido es real, ya que emerge de auténticos protagonistas del sector.

El análisis tiene por objetivo poner de manifiesto la situación de la hotelería, aportando las apreciaciones o juicios de valor subjetivos de los propios hoteleros sobre las fuerzas del medio ambiente, que condicionan las actuaciones dirigidas a lograr una imagen positiva y acorde a las herramientas determinantes en la percepción de la demanda. En definitiva, se trata de propiciar una aproximación real, al que se ha manifestado como hermético, sector hotelero, a sus protagonistas, condicionantes y peculiaridades: normas, valoraciones, percepciones, previsiones, organización, etc..

Por lo general, este contexto ha sido enfocado, según bien lo destaca J. M. CARBO (1993), como un sector actualmente en crisis, infiltrado y arrastrando otro de hegemonía de tiempos anteriores. Así pues, la literatura y medios de comunicación resaltarán los elementos críticos frente a la gloria de tiempos pasados.

Este enfoque de conceptualización del sector ligado a la crisis, lo ha convertido, al menos según el modelo de discurso oficial, en un sector cuyos implicados lucharían por sobrevivir en un mundo excesivamente competitivo que desarrolla sus prácticas con un despliegue de agresividad en herramientas tácticas.

De esta manera, no es extraño que el problema se haya encarado intentando sobrellevar la crisis, pero al penetrar en él, no se ha de partir de esas premisas generalizadas y se tendrá en cuenta que la existencia de este sector se da dentro de un contexto político, social y económico, y por tanto, no se puede dejar de lado su comprensión desde la perspectiva de la determinación estructural.

Por ello, al abordar el problema en cuestión, no se brindará el único y

generalizado resultado que han aportado las vías oficiales, que por cuanto ya se ha especificado, constituyen una visión sesgada del mismo y no contemplan la perspectiva estructural. En este sentido, la investigación tiene por objetivos contrastar los contenidos periodísticos y estadísticos que se conocen sobre el sector (expuestos en el análisis de la situación del sector), con la realidad de sus protagonistas. Por otra parte, no existen datos que recojan información sobre la gestión de las herramientas de comunicación en el sector privado.

Los resultados, que en gran medida son satisfactorios por cuanto aprehenden la conducta y visión de sus protagonistas, van acompañados de porcentajes de respuestas de la muestra utilizada en la obtención de datos (explicada en el Capítulo IV. 5), ya que sólo así se posibilitará una real atención científica que conduzca hacia una verdadera política de control y previsión.

IV.10.2 Aproximación cualitativa y cuantitativa

Las concepciones que se han encontrado en los entrevistados respecto al sector, conllevan criterios pesimistas en la situación que se atraviesa. Casi un 57% de los directivos opina que entre las razones de su pesimismo están los precios bajos que están ofreciendo al mercado.

También un 57%, opina que el sector está en crisis; casi la mitad de los entrevistados hace referencia al aumento de la oferta y, como consecuencia, de la competencia.

El Cuadro IV.11 muestra los argumentos pesimistas utilizados por los directivos.

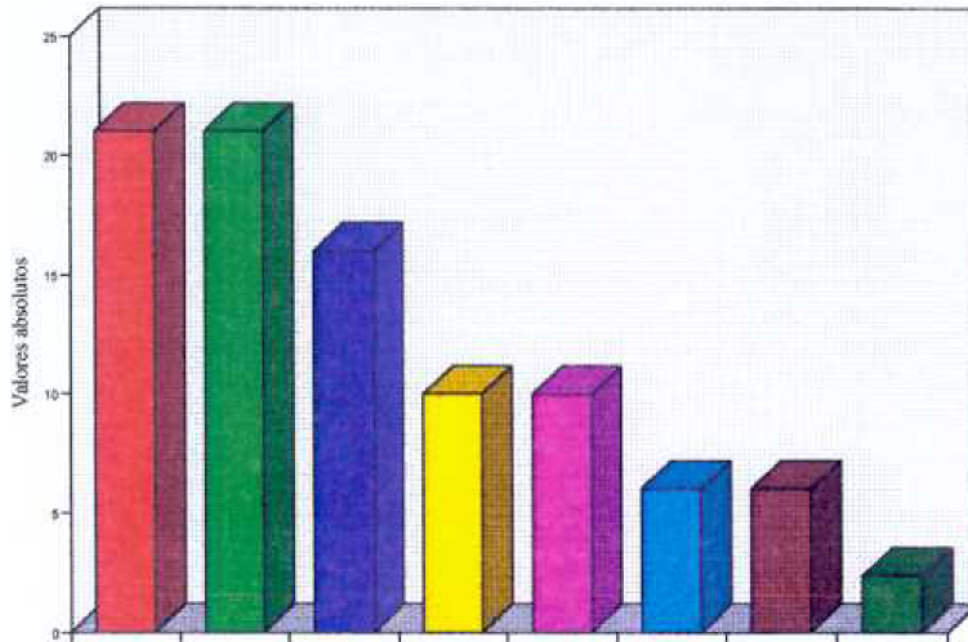
Cuadro IV.11

CAUSAS DE LA SITUACIÓN DESFAVORABLE DEL SECTOR

<i>ARGUMENTOS</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Crisis</i>	56,8	21
<i>Precios bajos en el mercado</i>	56,8	21
<i>Aumento de la oferta y la competencia</i>	43,2	16
<i>Descenso de la demanda</i>	27,0	10
<i>Deterioro del producto</i>	27,0	10
<i>Falta de profesionalización</i>	16,2	6
<i>Costes elevados</i>	16,2	6
<i>Dumppin de precios</i>	10,8	4
<i>Marco institucional desfavorable</i>	10,8	4
<i>Estacionalidad de la demanda</i>	10,8	4
<i>Falta de competitividad</i>	5,4	2
<i>Cambios producidos en la demanda</i>	5,4	2
<i>Mala comunicación interna</i>	2,7	1
<i>Precios altos</i>	2,7	1
<i>Oligopolio de las cadenas</i>	2,7	1

Los desajustes estructurales existentes en la oferta hotelera, que comenzaron a apreciarse con especial intensidad a partir de 1989, constituyen uno de los factores de distorsión en la actividad del sector y se perfila, junto con la evolución general de la actividad económica, como los principales determinantes que con una mayor intensidad, marcarán su desarrollo durante los próximos años.

Gráfico IV.1
SITUACIÓN DEL SECTOR DESFAVORABLE



El descenso de la demanda debido a la disminución de los clientes de viaje de negocios y el deterioro del producto, son otras de las razones esgrimidas por el sector: se habla de una pérdida de calidad y de una insuficiente cualificación profesional de la mano de obra; han disminuido las plantillas, circunstancia que dificulta la prestación de un servicio adecuado a las necesidades de los clientes.

Los elevados costes laborales, el desequilibrio entre el coste y el precio de venta (los entrevistados hablan de la existencia de un “*dumppin* de precios” y, del excesivo protagonismo de las cadenas a la hora de fijar los precios), inciden directamente en la rentabilidad del negocio y en la capacidad de las empresas para afrontar inversiones en instalaciones y nuevos servicios.

IV.10.2.1. Valoración empresarial del entorno externo

El modo particular de los entrevistados para referirse a la situación del sector, se hacía con palabras como "crisis" o "mal", sin embargo, a la hora de analizar sus oportunidades estos valoraban y legitimaban sus acciones.

Consideraban que, frente a esta situación, el **futuro está en sus manos**. Por ello, a continuación, se van a distinguir frente a los puntos débiles que consideran tiene el sector y, de forma general se apuntaban a la hora de conceptualizarlo, las oportunidades o puntos fuertes que éste ofrece.

Un 21,6% de la muestra opina que la **coyuntura** económica actual es **favorable** para el sector. Principalmente, destacan la devaluación de la peseta, que ha hecho de nuestro país un destino más barato para el turismo exterior y, que el hecho de salir fuera de nuestras fronteras suponga un esfuerzo económico mayor para los residentes en el país.

Por otra parte, la **inestabilidad política de países competidores** de España como destino turístico (Yugoslavia, Magreb) ha desviado más turistas hacia nuestro país, además de hacer que parte del turismo interior planifique sus vacaciones dentro de nuestras fronteras.

Frente a esta visión positiva de la actual coyuntura económica, un menor porcentaje (8,1%) resalta que ésta es desfavorable para el sector. Sobre todo, señalan la actual **situación de crisis** que atraviesa el país. Esta inestabilidad económica hace que las empresas traten de economizar en sus gastos, por lo que han notado una disminución en el viaje de negocios (número de viajeros, pernoctaciones y gastos extras).

Cuadro IV.12

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SECTOR HOTELERO

PUNTOS FUERTES DEL SECTOR	PUNTOS DÉBILES DEL SECTOR
<ul style="list-style-type: none"> -Coyuntura económica actual favorable (devaluación de la peseta, inestabilidad política de otros países) - Precios competitivos (equiparación de precios con Europa, buena relación calidad precio, flexibilidad a la hora de negociar los precios) - Aumento de la demanda (necesidad de viajar, poca probabilidad de que los hoteles sean sustituidos por otro tipo de alojamientos) - Calidad del producto (gran renovación en los hoteles) - Destino atractivo (país turístico, clima agradable, ambiente y carácter español, gran oferta cultural) - Competitividad (capacidad de reacción) - Afán de superación (imaginación y ganas de adecuarse a las exigencias de la demanda) - Conocimiento del mercado (seguimiento de los clientes) - Asociacionismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Coyuntura económica actual desfavorable (sector muy sensible a cambios coyunturales, inestabilidad) - Poca transparencia en la fijación de precios - Disminución de la demanda - Falta de profesionalización (poca formación del personal, estacionalidad del empleo) - Deterioro del producto (antigüedad de los establecimientos, descenso de la calidad, infraestructura deficiente) - Competencia (actuaciones perjudiciales para el sector a largo plazo, sobre dimensión de la oferta) - Falta de promoción del destino (falta interés en promocionar los destinos por el sector público) - Marco institucional desfavorable (sector maltratado por la administración, fiscalidad) - Escasez de recursos financieros (dificultades en su captación) - Poca competitividad (rigidez frente a las oscilaciones de la producción, complejo de inferioridad, excesivo protagonismo de las cadenas en la fijación de precios)

Los directivos (5,4%) señalan como desfavorables **factores ambientales** distintos a los económicos, refiriéndose a la inestabilidad provocada por la sensibilidad del sector ante variables y agentes externos totalmente incontrolables por sus actuaciones, como puede ser la inseguridad ciudadana, el clima, sucesos socialmente alarmantes, etc..

Un 21,8% opina que se están ofertando al mercado **precios competitivos**; las tarifas españolas se están equiparando a las del resto de Europa y piensan que existe una buena relación calidad-precio. Por otra parte, señalan la flexibilidad que tienen a la hora de negociar tarifas con intermediarios y grandes empresas que canalicen sus clientes y personal hacia el hotel. Tan solo un 13,5% apunta el precio como un punto desfavorable en el sentido de que esta flexibilidad en la negociación de tarifas, provoca que exista poca transparencia en su fijación.

España ha tenido en 1994 un **fuerte aumento del número de visitantes**, hecho que ha notado el sector hotelero, como señala un 13,5% de los entrevistados. Indican que el número de viajeros por ocio ha aumentado, sin embargo un 8,1% menciona que la demanda ha disminuido, principalmente en viajes de negocios por el recorte de gastos en las empresas, como se ha señalado con anterioridad. Piensan que el producto satisface una necesidad que difícilmente se podrá cubrir con otro tipo de alojamiento y siempre existirá, en su opinión, la necesidad de viajar, independientemente del motivo por el que exista.

En relación al producto ofertado, una parte importante de los directivos (35%) considera que es un **producto de calidad**, con hoteles nuevos y reformados, además de un buen servicio. Tan sólo un 10% responde que el producto adolece de la calidad necesaria para ser competitivo, por la antigüedad de los establecimientos y una infraestructura deficiente. Un 16% considera como un *handicap* para el sector la falta de profesionalidad del personal, señalando la escasa formación de éste.

El 21,6% de los entrevistados destaca **la ciudad como destino atractivo**, con gran oferta cultural y clima agradable, además de ser un fuerte centro empresarial y de negocios.

El mismo porcentaje resalta la **necesidad de promocionar la ciudad** como

destino, considerando que no están siendo apoyados por el sector público en la promoción. Refiriéndose a ésta falta de apoyo del sector público, un 8,1% estima un punto débil el **marco institucional**, considerándose “maltratados por la Administración”, sobre todo en los aspectos fiscales. Es importante señalar el fuerte aumento del gasto que ha supuesto para muchos establecimientos la sustitución de la licencia fiscal y el impuesto de radicación por el nuevo impuesto de actividades económicas, máxime, teniendo en cuenta la localización céntrica y en calles importantes de la mayoría de los hoteles de ciudad. Es preciso considerar también la rebaja del tipo aplicable del IVA del 15% al 6% en los hoteles de cuatro estrellas, que ha provocado que varios hoteles de cinco redujeran una estrella su categoría, con el objetivo de tener unos precios más bajos y por tanto más competitivos, ofreciendo al cliente un servicio de cinco estrellas a menor precio.

El aprovechamiento de los puntos fuertes, unido a las estrategias que siguen los hoteleros para hacer frente a los factores desfavorables, irá encaminado a hacer su negocio más competitivo. Un 18,9% de los entrevistados considera que **el sector es competitivo**, señalando sobre todo su capacidad de reacción ante situaciones adversas. Por contra, un 8% de ellos considera que el sector adolece de falta de competitividad, remarcando su rigidez frente a las oscilaciones del mercado y, el excesivo dominio de las agencias de viajes a la hora de negociar tarifas y cupos. Algunos incluso señalan el complejo de inferioridad que se tiene. Se considera que este complejo está muy arraigado en el carácter español: pensar que nuestra capacidad productiva juega en inferioridad de condiciones y es de menor calidad que la de nuestros competidores, haciéndonos incluso consumir productos y servicios no nacionales, por la simple creencia de que “si es extranjero, seguro que es mejor”.

Quizás ésta falta de competitividad esté provocada por la **escasez de recursos financieros** que dice tener un 5,4% de los entrevistados. Éstos señalan la dificultad de obtener capital para poder afrontar mejoras o renovaciones de sus establecimientos y

desarrollar su proceso productivo con mayor solvencia y liquidez.

Un 8,1% de los encuestados considera un punto fuerte para el sector el afán de superación que poseen, imaginación y ganas de satisfacer las exigencias de la demanda. Esta adecuación se puede conseguir gracias al conocimiento del mercado que considera tener un 5,4 % de ellos. Frente a estos aspectos positivos, un 16,2% remarca como un punto débil del sector la competencia - la **sobredimensión de la oferta** - considerando que las agresivas estrategias seguidas por el sector para competir en el mercado serán perjudiciales a largo plazo, ya que éstas solo consiguen aumentar volumen de negocio a corto plazo.

Esta sobredimensión de la oferta y las estrategias agresivas frente a la competencia, hacen señalar a un 16,2% como un punto débil la **escasa cooperación entre los hoteles**, aunque un mínimo de los entrevistados (5,4%), resalta la nueva tendencia al asociacionismo que se está produciendo en el sector, viéndolo como una salida a ciertos problemas actuales con los que se enfrentan.

En lo que a la evolución prevista del mercado se refiere, el esperado cambio de tendencia en la evolución general de la actividad económica, que según los indicadores económicos publicados por el Banco de España se está produciendo desde el primer semestre de 1994, ejercerá un efecto positivo sobre la demanda nacional tanto en el viajero vacacional como en el profesional o de negocios.

En este apartado es necesario analizar cómo valoran los directivos la tendencia de los clientes, la competencia y, sus intermediarios.

El análisis de la clientela en función de la segmentación del mercado y sus objetivos, permitirá conocer el grado de diferenciación de sus productos y servicios.

Llevando a cabo una valoración de la competencia, los gerentes de los hoteles tienen la posibilidad de estudiar las diferencias en la oferta de los diversos hoteles de la competencia.

Y por último, el análisis de los propios sistemas empresariales centrado en la valoración de los diversos recursos disponibles y sus posibilidades.

IV.10.2.1.1 Evolución de los clientes

Las estrategias de los hoteles en la actualidad están cambiando con el fin de enfatizar la necesidad de comunicarse con la clientela para poder atraerla. Éstas, deben ser realistas y definidas (MOUTINHO, L., 1991, pp. 5-20) y, por consiguiente, se necesita de una mayor información sobre el cliente. Los objetivos de comunicación deben implicar por tanto el estudio del cliente potencial.

La necesidad en los hoteles de una mayor orientación al mercado resulta cada día más significativa. Por ello, es necesario conocer cuáles son las actitudes y pautas de los consumidores y, estimar cuál puede ser su evolución en diferentes aspectos bajo la influencia de evoluciones económicas, sociales y tecnológicas.

El análisis de la tendencia de la clientela intenta describir la evolución de los clientes y las diferencias que existen en sus características y necesidades, tanto de los clientes existentes, como de los potenciales, en función de quien hace la previsión.

Se pretende conocer cuáles son, en opinión de los directivos, las tendencias sobre las actitudes y pautas de sus clientes, para posteriormente poder valorar cada una de sus actuaciones en función de sus previsiones. Será necesario poner un mayor énfasis para satisfacer y anticiparse a las necesidades de la clientela.

La especialización de los establecimientos es esencial para poder entender sus estrategias competitivas a la hora de captar clientes. Conocidas las diferentes necesidades a cubrir por los distintos segmentos del mercado, el cliente demandará una serie de servicios en función de sus necesidades, que estarán altamente determinadas por el motivo de su viaje.

Cuadro IV.13
ESPECIALIZACIÓN

<i>ESPECIALIZACIÓN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Negocios</i>	54,1	20
<i>Turistas</i>	18,9	7
<i>Congresos</i>	2,7	1
<i>Sin especialización</i>	24,3	9

Un 54,1% de los hoteles entrevistados está especializado en el segmento que se aloja en el hotel por motivo de negocios y, tan sólo un 2,7% se especializa en congresos. El turista es el segmento principal del 18,9% de ellos y un 24,3% dice no tener especialización.

Los hoteles de categoría superior se dirigen principalmente al segmento de negocios (68,4%) frente al 10,5% de hoteles que se dirige al segmento de turistas. Sin embargo, en los hoteles de categoría inferior, el 38,8% se dirige al segmento de negocios y 27,7% a turistas. Sin especialización se encuentran el doble de hoteles en categoría inferior frente a la categoría superior (véase Cuadro IV.14).

Cuadro IV.14

ESPECIALIZACIÓN POR CATEGORÍA SUPERIOR/INFERIOR

<i>ESPECIALIZACIÓN</i>	<i>Categoría superior (Porcentaje)</i>	<i>Categoría inferior (Porcentaje)</i>
<i>Negocios</i>	68,4	38,8
<i>Turistas</i>	10,5	27,7
<i>Congresos</i>	5,3	---
<i>Sin especialización</i>	15,7	33,3

En relación con el tamaño del hotel, los pequeños se especializan casi en la misma proporción en negocios y turistas, un 45,5% frente al 36,4% respectivamente. Los hoteles medianos claramente se especializan en negocios con un 50% frente al 36,4% que dicen no tener especialización y, por último, los grandes que se dirigen exclusivamente al segmento de negocios (véase Cuadro IV.15).

Cuadro IV.15

ESPECIALIZACIÓN POR TAMAÑO

<i>ESPECIALIZACIÓN</i>	<i>Pequeños (porcentaje)</i>	<i>Medianos (porcentaje)</i>	<i>Grandes (porcentaje)</i>
<i>Negocios</i>	45,5	50,0	100,0
<i>Turistas</i>	36,4	13,6	---
<i>Congresos</i>	9,1	---	---
<i>Sin especialización</i>	9,1	36,4	---

A) Servicios de los establecimientos hoteleros:

Los directivos prevén en el mercado una tendencia hacia una mayor exigencia en la calidad de los servicios, a la vez que se demandará una mayor dotación o diversidad de éstos en los establecimientos. Los hoteleros hablan de la exigencia de nuevos servicios por parte del cliente. La innovación se considera por lo

tanto, como una de las premisas para hacer el establecimiento atractivo.

Cuadro IV.16
TENDENCIA DE LOS CLIENTES HACIA LOS SERVICIOS DE LOS
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

<i>TENDENCIAS DE LOS CLIENTES</i>	<i>PORCENTAJES (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Demanda de calidad en los servicios</i>	43,2	16
<i>Ampliación de los servicios</i>	35,1	13
<i>Pagar menos por los servicios prestados</i>	16,2	6
<i>Adecuación de los servicios a las expectativas de los clientes</i>	10,8	4
<i>Servicios funcionales</i>	10,8	4
<i>Disminución de la importancia de los servicios</i>	5,4	2

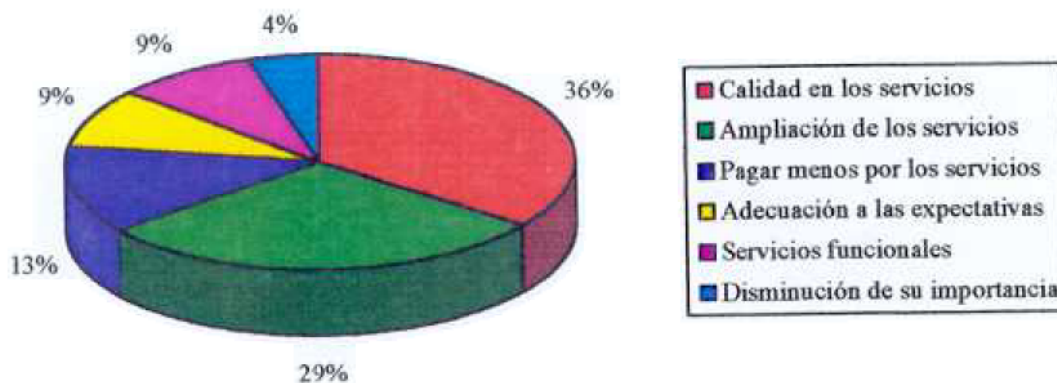
Sin embargo, esta sensibilidad del mercado hacia la calidad y cantidad de los servicios, no reduce la sensibilidad de la demanda al precio del servicio. Los directivos señalan que el cliente espera pagar menos por los servicios recibidos y, no se adapta bien a una subida del precio por una ampliación o mejora de los servicios ofertados por el hotel. Esta alta sensibilidad de la demanda al precio, como se verá en el resto del estudio, es una de las opiniones más generalizadas en todo el sector (véase Cuadro IV.16).

El 10,8% de los entrevistados señala también su apreciación de que existe una tendencia por parte del cliente a demandar servicios funcionales, que respondan a sus necesidades de manera rápida y eficaz.

Independientemente del segmento del mercado al que se dirija el hotel, los directivos consideran que los clientes cada día exigen más en función de sus

necesidades, y demandan que sus servicios se adecuen a las expectativas formadas.

Gráfico IV.2
TENDENCIA DEL CLIENTE HACIA LOS SERVICIOS
(porcentaje ponderado)



Aunque con un porcentaje bajo, en sentido contrario, se sitúan los directivos que opinan que ha disminuido la importancia de los servicios, piensan que el cliente tiene satisfechas sus necesidades fuera del hotel y tan sólo quiere el hotel como un lugar donde alojarse y descansar.

B) Procedimientos de contratación:

La mayoría de los entrevistados señalan que gran parte de sus ventas vendrán canalizadas a través de las **agencias de viajes y operadores turísticos (64,9%)** (véase Cuadro IV.17).

La causa de la utilización por parte del cliente de los servicios de una agencia de viajes en la contratación o reserva de un hotel, se considera que podría estar motivada, entre otras razones, por la oferta de bonos de descuento por parte de los hoteles, cuya

venta se canaliza generalmente por agencias de viaje, que diversifican su ámbito de actuación para ofrecer al mercado un nuevo servicio.

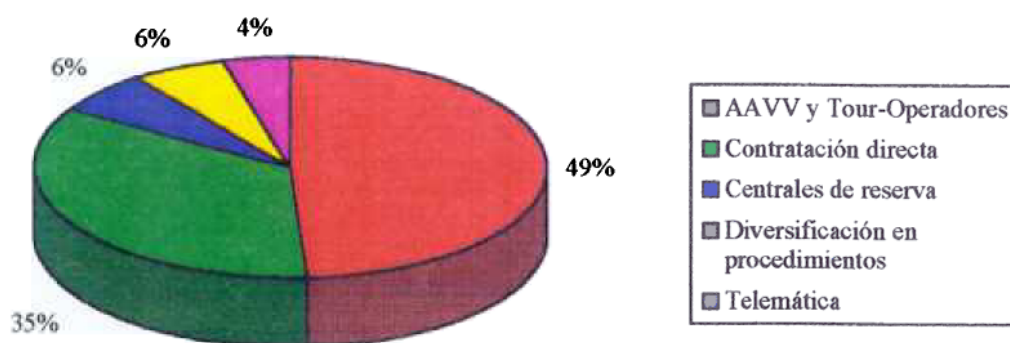
Cuadro IV.17

TENDENCIA DE LOS CLIENTES HACIA LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

<i>TENDENCIA DE LOS CLIENTES</i>	<i>PORCENTAJES (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Agencia de viajes y Tour operadores</i>	64,9	24
<i>Contratación directa</i>	45,9	17
<i>Centrales de reserva</i>	8,1	3
<i>Diversificación de los procedimientos</i>	8,1	3
<i>Telemática</i>	5,4	2

Gráfico IV.3

TENDENCIA DE LOS CLIENTES HACIA LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN (porcentaje ponderado)



Un 48,6% de los directivos considera que la tendencia evolucionará hacia la **contratación directa**. En la actualidad, gran parte de ésta contratación llega al hotel a través de empresas. Siendo éste un segmento tan importante, una de las ventajas que

tendrá el hotel es la posibilidad de controlar todas las fases del proceso de venta, a la vez que establece un contacto con su clientela y puede controlar el grado de información que posee el mercado. En éste sentido, las operaciones de venta directa pueden resultar una eficaz forma de distribución para los hoteles.

Un menor porcentaje (8,1%) señala una tendencia hacia la contratación a través de **centrales de reservas**. La menor utilización por parte del mercado de éste sistema, se considera que está provocada por el desconocimiento de su existencia y forma de utilización, siendo más cómodo para el cliente acudir a una agencia de viajes que en definitiva son los usuarios de éste sistema.

Diferente consideración podrían tener las centrales de reservas de las cadenas hoteleras, que en la difusión de su producto, ofrecen la posibilidad de reserva a través de esta vía.

Aunque con un porcentaje poco significativo, un 5,4% de los entrevistados señala la tendencia por parte del cliente a contratar los servicios hoteleros a través de las **redes telemáticas**. Los sistemas computerizados de reservas (Sabre, Amadeus, Galileo, etc.) están muy arraigados en el sector turístico, sobre todo en la reserva y confirmación del transporte, por lo que la incorporación de los hoteles a estos sistemas, aunque no es de forma masiva, se está convirtiendo paulatinamente en una realidad.

C) Aspectos de influencia en la elección del alojamiento:

Basándose en las respuestas dadas, se advierten a juicio de los directivos, tres tendencias en los clientes relacionadas con los aspectos de influencia en la elección del alojamiento:

1. La elección depende del **conocimiento del hotel**.
2. La canalización o **recomendación de las agencias** de viaje hacia un establecimiento

determinado.

3. La elección depende de las **características del establecimiento**.

Cuadro IV.18

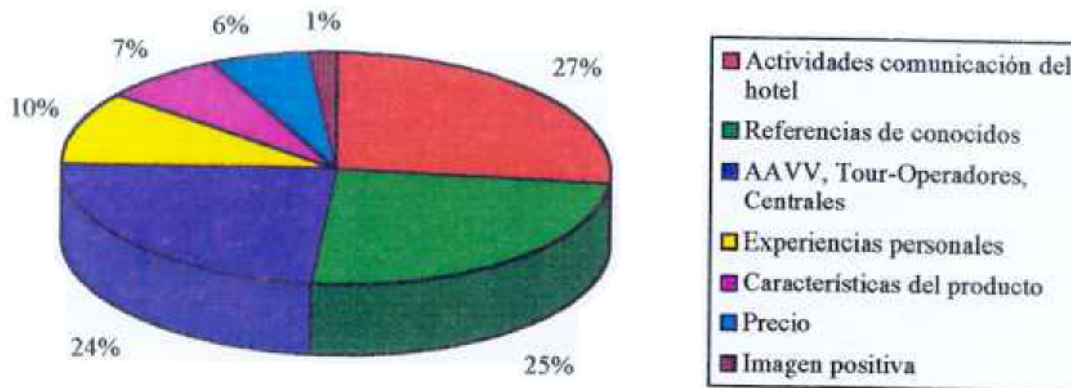
TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA LOS ASPECTOS DE
INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DEL ALOJAMIENTO

<i>TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Actividades de comunicación del hotel</i>	48,6	18
<i>Referencias de conocidos</i>	45,9	17
<i>Agencia de viajes, Tour operadores y centrales de reserva</i>	43,2	16
<i>Experiencias personales</i>	18,9	7
<i>Características del producto</i>	13,5	5
<i>Precio</i>	10,8	4
<i>Imagen positiva</i>	2,7	1

Respecto a la primera tendencia, se puede apreciar que los directivos (48,6%) consideran que la influencia del conocimiento del hotel por parte del cliente va a ser determinante (véase Cuadro IV.18).

A la hora de determinar las vías de conocimiento del hotel que ejercerán una mayor influencia sobre el cliente, se percibe la confianza que conceden los hoteleros a sus propias actuaciones encaminadas a dar a conocer su producto; hablan de su fuerza de ventas, sus actividades de promoción, publicidad, etc.; herramientas en definitiva controlables por la empresa.

Gráfico IV.4
ASPECTOS DE INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DEL ALOJAMIENTO
(porcentaje ponderado)



Otra de las vías por las que llegará al cliente potencial el conocimiento del producto, serán las referencias de conocidos (45,9%) y sus propias experiencias personales (18,9%).

Otro canal señalado por los hoteleros en la influencia en la elección del alojamiento son los intermediarios (43,2%). Como ya se ha indicado en un punto anterior, existe una tendencia por parte del consumidor a delegar la gestión del viaje. Según parecen apreciar los directivos del sector, ésta delegación no se limitará a la contratación y reserva sino que llegará incluso a la propia elección del alojamiento; el cliente planteará a la agencia una necesidad de viaje con unas determinadas características¹ y la agencia se encargara de su gestión.

En un menor porcentaje los empresarios sitúan las propias características del producto, incluido su precio, como un aspecto de influencia en la elección del

¹ En relación con todos los deseos sobre prestaciones, precio, localización deseada, etc.

alojamiento, en la medida en que éstos se adecuen no sólo a sus expectativas sino también a sus necesidades.

D) Sistemas de prestación del servicio:

Un 43,2 % de los directivos entrevistados considera que el cliente demandará un servicio eficiente, capaz de satisfacer sus necesidades de una manera rápida y eficaz (véase Cuadro IV.19).

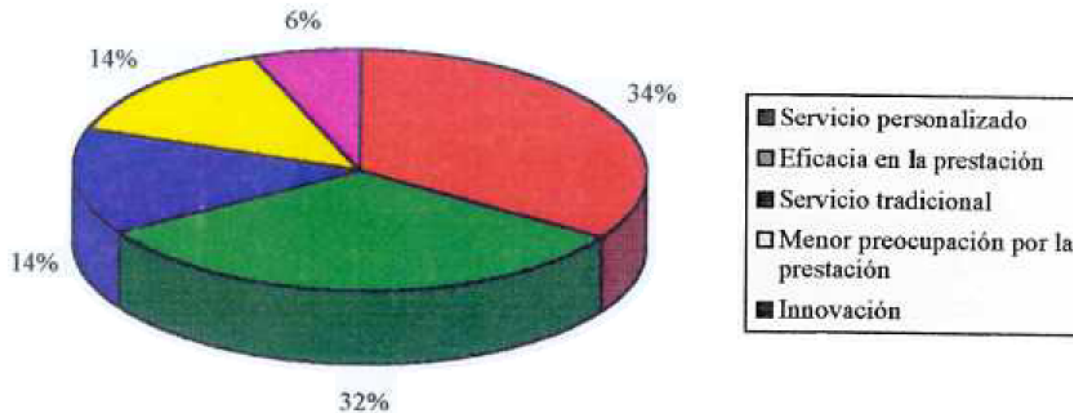
Cuadro IV.19

TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA LOS SISTEMAS DE
PRESTACIÓN DEL SERVICIO

<i>TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Servicio personalizado</i>	45,9	17
<i>Eficacia en la prestación del servicio</i>	43,2	16
<i>Servicio tradicional</i>	18,9	7
<i>Menor preocupación por la prestación del servicio</i>	18,9	7
<i>Innovación</i>	8,1	3

También, una parte importante de los entrevistados señala que la demanda del cliente irá encaminada hacia un **servicio personalizado**. Gran parte de los usuarios de los hoteles madrileños es nacional y, como latinos tienen gran sentido de la sociabilidad y del trato amable y personal; un conserje dirigiéndose al cliente por su nombre es apreciado por los clientes. La cada vez más acentuada despersonalización de la sociedad provocará que una palabra amable, una sonrisa en algunos momentos tras un duro o estresante día, sea agradecida por el cliente, haciendo incluso que perdone otras deficiencias.

Gráfico IV.5
SISTEMAS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO
(porcentaje ponderado)



En el mismo sentido, un 18,9% de los entrevistados apunta la existencia de un segmento del mercado cuyas solicitudes tenderán hacia una prestación del servicio **cuidado y esmerado**. La impersonalidad en la prestación de los servicios, no solamente los hoteleros, provocada por la introducción de nuevas tecnologías, ha hecho reaccionar a cierta parte de los clientes que exigen una vuelta a la personalización además de cierto nivel de exquisitez². Se puede apreciar un gusto por lo tradicional y sofisticado que ésta calando en ciertos segmentos del mercado.

Paradójicamente, un 18,9% de los entrevistados, considera que hay una tendencia hacia una menor preocupación por la prestación del servicio. Siempre habrá un segmento en el mercado cuya única necesidad a satisfacer sea la del alojamiento “un

² Se considera que la introducción de nuevas tecnologías no es opuesta a una prestación del servicio cuidado y esmerado. Un cliente puede utilizar una tarjeta magnética que le abra puertas, le de acceso a la caja de seguridad y además le conceda crédito como cualquier periférico, es decir que la eficacia de estas tecnologías hagan que el cliente cuando se marche no tenga que perder tiempo mientras los distintos puntos de venta confirman los gastos realizados, pero el hotel enviará un botones a recoger su maletas y un portero con librea le abrirá la puerta de su vehículo.

techo donde cobijarse” y no dé importancia al resto.

E) Precio

La mayoría de los entrevistados destaca la gran **sensibilidad** de la demanda a la variable **precio**. Un 70,3% de ellos opina que la demanda es muy sensible al precio del producto a la hora de elegir un determinado establecimiento y, sobre todo, al precio de los servicios complementarios. Destacan que actualmente los clientes preguntan con mucha más frecuencia por las ofertas y promociones. Además, la recesión económica ha aumentado la sensibilidad al precio de un segmento del mercado que antes era más rígido a esta variable, como es el alojado por negocios (véase Cuadro IV.20).

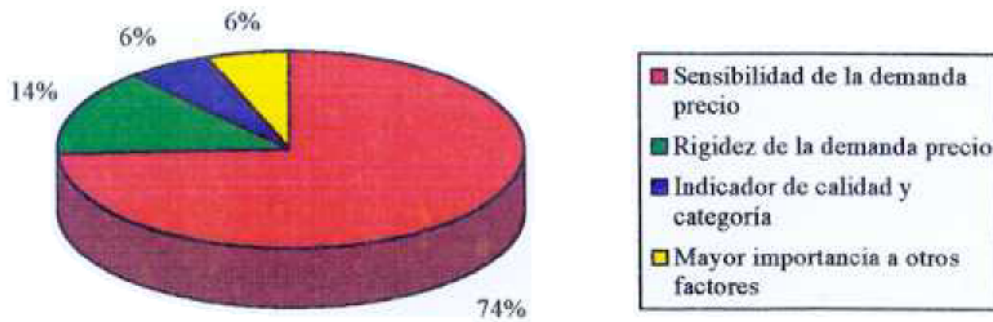
Cuadro IV.20

TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA EL PRECIO

<i>TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Sensibilidad de la demanda precio</i>	70,3	26
<i>Rigidez de la demanda precio</i>	13,5	5
<i>Indicador de calidad y categoría</i>	5,4	2
<i>Mayor importancia de otros factores</i>	5,4	2

Por el contrario, tan sólo un 13,5% estima que hay una rigidez de la demanda y, un 5,4% que se dará mayor importancia a otros aspectos. Un 5,4% de los entrevistados destaca la variable precio en la creación de la imagen que sobre el hotel tienen los potenciales clientes, al señalar que es un indicador de calidad y categoría.

Gráfico IV.6
TENDENCIA DEL CLIENTE HACIA EL PRECIO
(porcentaje ponderado)



F) Relación calidad-precio

La mayoría de los directivos señala la tendencia de los clientes a exigir un equilibrio en la **relación calidad/precio**. El cliente quiere obtener lo que paga, comprobar el valor del esfuerzo que le supone el desembolso. Esta es una tendencia del consumidor, no sólo en los aspectos del viaje, sino en todas sus compras de bienes y servicios "Pagar por lo justo", "Lo barato sale caro", "Pagar por lo que te dan", son frases que se han incorporado a la mentalidad de la sociedad. En segundo lugar se sitúa el porcentaje (29,7%) que piensa que el cliente considerará en mayor medida el precio frente a la calidad (véase Cuadro IV.21).

En último lugar, un 18,9% señala una tendencia del mercado a apreciar más la calidad. En éste sentido, también se indica, que el esfuerzo para alcanzar la calidad demandada por los clientes, tendrá que ir acompañado de un esfuerzo en la fijación de precios ajustados, ya que no se puede olvidar las restricciones presupuestarias y psicológicas del consumidor.

Cuadro IV.21

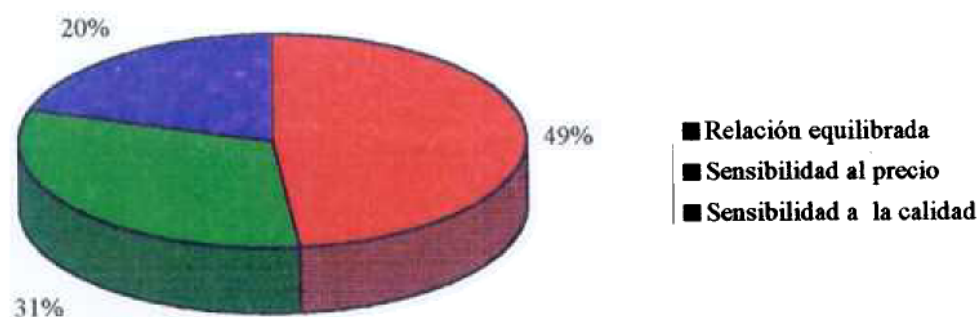
TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA LA RELACIÓN CALIDAD
PRECIO

TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES	PORCENTAJE (sobre la muestra)	VALORES ABSOLUTOS
<i>Exigencia de una relación equilibrada</i>	45,9	17
<i>Sensibilidad al precio</i>	29,7	11
<i>Sensibilidad a la calidad</i>	18,9	7

Gráfico IV.7

TENDENCIA HACIA LA RELACIÓN CALIDAD PRECIO

(porcentaje ponderado)



G) Dotación de servicios exteriores:

Una parte muy importante de los directivos, señala la tendencia del cliente a apreciar los **servicios exteriores** (32,2%). Los entrevistados resaltaban que, aunque éstos son ajenos a sus actuaciones, siempre son utilizados como un reclamo del establecimiento y, se suelen incluir en sus acciones publicitarias como uno de los

atractivos del producto (véase Cuadro IV.22).

Cuadro IV.22

TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA LA DOTACIÓN DE SERVICIOS EXTERIORES

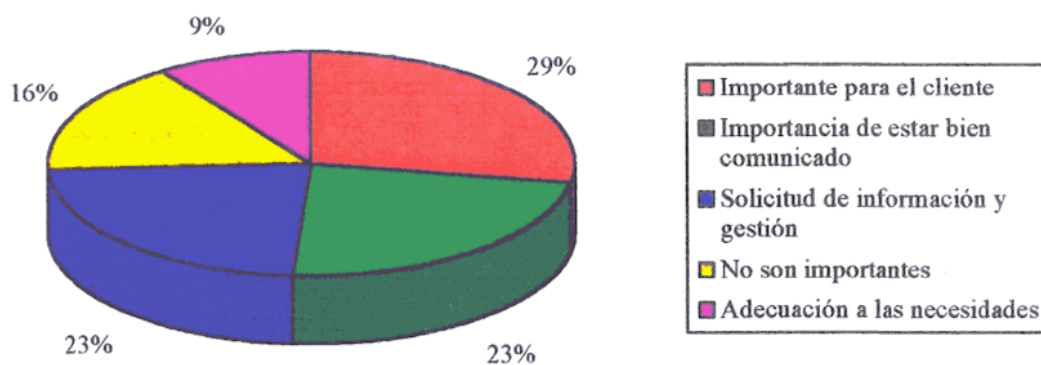
TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES	PORCENTAJE (sobre la muestra)	VALORES ABSOLUTOS
<i>Es importante para el cliente</i>	32,4	12
<i>Importancia de estar bien comunicado</i>	27,0	10
<i>Solicitud de información y gestión</i>	27,0	10
<i>No son importantes</i>	18,9	7
<i>Adecuación a las necesidades de cada segmento</i>	10,8	4

Por otro lado también citaban que la apreciación por parte del cliente de los servicios exteriores, estará unida a la adecuación de éstos a las necesidades de cada segmento (10,8%).

Gráfico IV.8

TENDENCIA HACIA LA DOTACIÓN DE SERVICIOS EXTERIORES

(porcentaje ponderado)



Un 27% de los directivos destacaban la valoración positiva de los clientes a que el hotel esté **bien comunicado**.

El 27% de los entrevistados señalan la tendencia de los clientes a solicitar **información y gestión** para la utilización de estos servicios. Esto, quizá este relacionado con la delegación del viaje que se nota en el turista, como ya se ha señalado anteriormente. Un 64,9% opinaba que la tendencia era a contratar el alojamiento a través de agencias y tour operadores.

Por contra, un 18,9% de los directivos consideran que los servicios exteriores no son importantes. Probablemente se deba a la tendencia que existe de planificación del viaje en el lugar de origen por parte del turista, que hace que se venga con todo contratado de antemano, dejando poco margen a la improvisación.

H) Ambiente general del establecimiento:

Un 48,6% de los directivos destaca la tendencia de los clientes a apreciar el **ambiente creado por la prestación del servicio** (ambiente cordial, amable, atento, joven, familiar, agradable, etc.) y un 24,9% opina que existe una tendencia a apreciar el ambiente creado por los **aspectos tangibles** del producto (véase Cuadro IV.23).

Cuadro IV.23

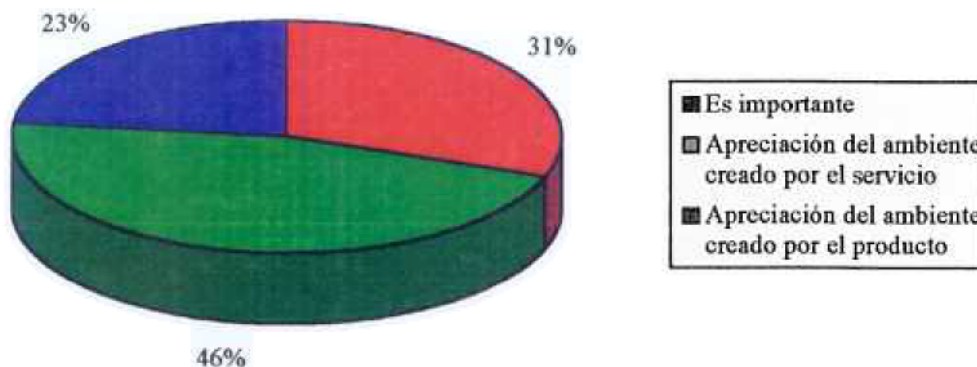
TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA EL AMBIENTE GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

<i>TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Apreciación del ambiente creado por el servicio</i>	48,6	18
<i>Es importante</i>	32,4	12
<i>Apreciación del ambiente creado por el producto</i>	24,3	9

La opinión mayoritaria de apreciación del ambiente creado por la prestación del servicio, permite contrastar la opinión dada en el apartado de tendencia hacia los sistemas de prestación del servicio, donde un 45,9% de los entrevistados decían que se demandaría un servicio personalizado y un 43,2% un servicio eficiente.

Gráfico IV.9

TENDENCIA HACIA EL AMBIENTE GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO
(porcentaje ponderado)



IV.10.2.1.2 Competencia

La gran mayoría de los entrevistados (81,1%), considera que las posibilidades de futuro de las cadenas son mayores que las de los hoteles independientes (10,8%) (véase Cuadro IV.24). Es necesario señalar que esta pregunta era formulada junto con cuáles eran las razones de mayor futuro en el mercado, por lo que cabía la posibilidad de multirrespuesta; de ésta manera, *hoteles independientes* y *cadenas hoteleras*, no son excluyentes en su consideración de mayor futuro.

Como *generales* se han englobado aquellas respuestas en las que los entrevistados no especificaban *hoteles independientes* o *cadenas hoteleras*, sino que

daban las razones de futuro o una característica, independientemente de la estructura de organización externa de quien las cumpliera.

Cuadro IV.24

HOTELES CON MÁS FUTURO EN EL SECTOR

<i>HOTELES/CADENAS CON MÁS FUTURO</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Cadenas Hoteleras</i>	81,1	30	75
<i>Generales</i>	16,2	6	15
<i>Hoteles Independientes</i>	10,8	4	10

En el Cuadro IV.25 figuran las cadenas hoteleras con mayor futuro en el mercado en opinión de los directivos.

Cuadro IV.25

CADENAS HOTELERAS CON MÁS FUTURO

<i>CADENAS CON MÁS FUTURO</i>	<i>PORCENTAJE (sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>NH</i>	21,6	8	26,6
<i>Meliá</i>	18,9	7	23,3
<i>Tryp</i>	8,1	3	10,0
<i>Intercontinental</i>	8,1	3	10,0
<i>Riu</i>	5,4	2	6,6
<i>Hispano hotelera</i>	2,7	1	3,3
<i>Hyatt</i>	2,7	1	3,3
<i>Green</i>	2,7	1	3,3
<i>Holiday Inn</i>	2,7	1	3,3
<i>Husa</i>	2,7	1	3,3
<i>Sheraton</i>	2,7	1	3,3
<i>Foxa</i>	2,7	1	3,3

Según se puede apreciar por las respuestas de los entrevistados, las principales razones de futuro de las **cadena hoteleras** se basan en su **capacidad financiera**.

El 37,8% de los entrevistados resalta como razón de futuro de las cadenas hoteleras la capacidad financiera de expansión o renovación (véase Cuadro IV.26). La apertura a nuevos mercados afianzará la empresa hotelera, al poder aprovechar la estacionalidad de la demanda con una amplia oferta alternativa, que le permitirá tener unos ingresos regulares en el grupo consolidado, independientemente de los ingresos individuales. Por otro lado, esa capacidad financiera les permitirá, desde su punto de vista, afrontar inversiones en la infraestructura del producto, para renovarlo o para poderse adaptar a las nuevas exigencias de la demanda. Ya se ha señalado antes, cómo los directivos se referían a la necesidad de inversión para poder satisfacer una demanda cada vez más exigente y ofertar al cliente un servicio de calidad adecuado a sus necesidades.

En su opinión, el mayor tamaño empresarial y, por tanto, de su estructura económica, les permite competir en el mercado con ventaja frente a la atomizada estructura de los hoteles independientes.

Otro grupo importante, el 27% de los directivos, señala la **mayor competitividad** de las cadenas hoteleras para poder afrontar un futuro cada vez más duro.

Los menores costes que soporta la mejor estructura económica de las cadenas, son señalados por el 8,1% de los directivos como un factor importante para su futuro. El aprovechamiento de las **economías de escala** y su mejor posición a la hora de **negociar con los proveedores**, les hace incurrir en costes menores y por tanto, tener mayor margen y flexibilidad a la hora de fijar sus precios.

Cuadro IV.26

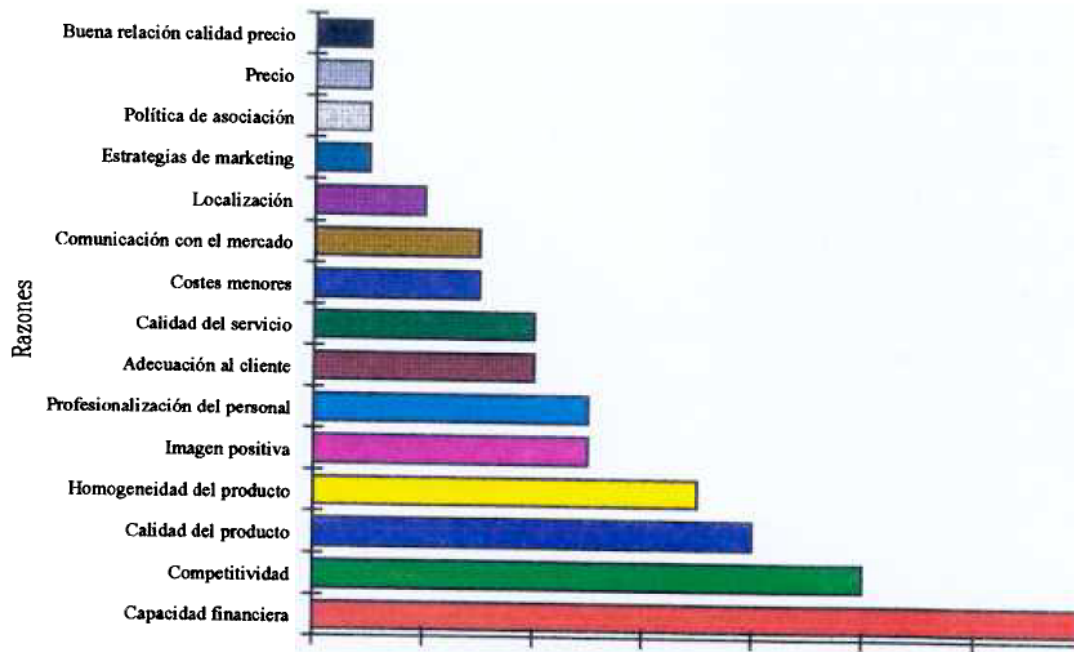
RAZONES DE FUTURO DE LAS CADENAS HOTELERAS

<i>RAZONES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Capacidad financiera para expandirse o renovarse</i>			
<i>renovarse</i>	37,8	14	19,7
<i>Competitividad</i>	27,0	10	14,1
<i>Calidad del producto</i>	21,6	8	11,3
<i>Homogeneidad del producto</i>	18,9	7	9,9
<i>Imagen positiva</i>	13,5	5	7,1
<i>Profesionalización del personal</i>	13,5	5	7,1
<i>Adecuación al cliente</i>	10,8	4	5,6
<i>Calidad del servicio</i>	10,8	4	5,6
<i>Costes menores</i>	8,1	3	4,2
<i>Comunicación con el mercado</i>	8,1	3	4,2
<i>Localización</i>	5,4	2	2,8
<i>Estrategias de marketing</i>	2,7	1	1,4
<i>Política de asociación entre empresas</i>	2,7	1	1,4
<i>Precio</i>	2,7	1	1,4
<i>Buena relación calidad precio</i>	2,7	1	1,4

Otra de las razones de futuro de las cadenas hoteleras, según señalan los entrevistados, está relacionada con la **política de comunicación** de la empresa hotelera. Un 13,5% apunta, como razón de futuro, **la imagen** de la cadena en el mercado. En este sentido, un 2,7% de los entrevistados señala las **estrategias de marketing** de las cadenas, como una de las razones de futuro, y un 8,1% destaca la estrategia de comunicación con el mercado. La propia estructura empresarial de las cadenas les permite competir con ventaja en este sentido, ya que el hotel perteneciente a una cadena, además de disponer de su propia política de comunicación, contará con el apoyo de la cadena tanto financiero como logístico, además de beneficiarse de la imagen corporativa que la propia cadena cree como ente superior.

Gráfico IV.10

RAZONES DE FUTURO DE LAS CADENAS HOTELERAS



Otra de las razones de futuro de las cadenas hoteleras, se podrá englobar en las **características del producto** que éstas ofertan. Un 5,4 % de los directivos señala la **localización de sus hoteles**, como un punto favorable para éstas. Ya se ha indicado la importancia que da el cliente a estar bien comunicado y, la política empresarial de las cadenas de abrir establecimientos en zonas estratégicas, como aeropuertos, recintos feriales etc., sirve para responder a un segmento de mercado determinado, como es el de convenciones y ferias o el de los viajeros en tránsito.

Un 18,9% de los directivos señala como razón de futuro de los hoteles pertenecientes a cadenas sus **tarifas**. Se podría resaltar en este sentido, como ya se señaló con anterioridad, la mayor capacidad de las cadenas para fijar unos precios más bajos, aprovechando así la alta sensibilidad de la demanda al precio, según se vio en

el apartado de la tendencia del cliente.

Otro de sus puntos fuertes es la **calidad del producto** (21,6%) y la **calidad del servicio** (10,8%), así como la relación calidad precio (2,7%). La calidad del servicio se ve reforzada por la profesionalización del personal, como señala un 13,5% de los directivos. Es de destacar la política de algunas empresas hoteleras de realizar cursos de formación, no sólo a nivel interno, sino también a nivel externo, lo que proporciona a las cadenas una cantera de futuros profesionales capacitados, a nivel práctico y teórico.

También destaca un 18,9% como razón de futuro de las cadenas hoteleras, la **oferta de un producto homogéneo** que, unido a la imagen de cadena, hace posible que el cliente conozca en cada situación el hábitat que va a encontrar. El establecimiento perteneciente a la cadena cubre sus expectativas *a priori* y, le da mayor seguridad en la elección de un hotel determinado.

Cuadro IV.27

RAZONES DE FUTURO DE LOS HOTELES INDEPENDIENTES

<i>RAZONES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Política de asociación entre empresas</i>	5,4	2	20,6
<i>Calidad del servicio</i>	5,4	2	28,6
<i>Calidad del producto</i>	2,7	1	14,3
<i>Fidelidad del cliente</i>	2,7	1	14,3
<i>Profesionalización del personal</i>	2,7	1	14,3

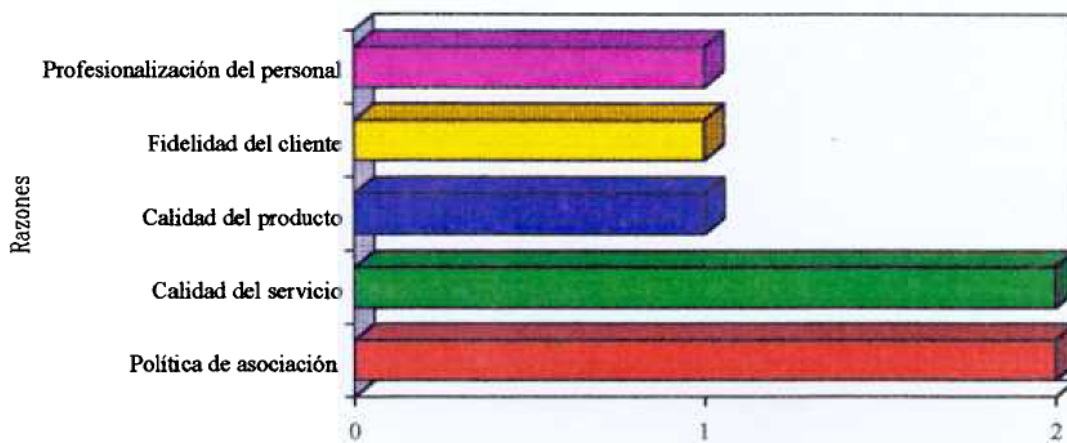
Un 2,7% de los entrevistados, destaca la clientela del hotel como razón de futuro de las cadenas, y un 10,8% destaca su capacidad para adecuarse a las necesidades del cliente. En su opinión, el conseguir un cliente satisfecho y fiel debe ser uno de los objetivos primordiales del sector, sobre todo en una ciudad de negocios, dado el alto

grado de repetición del viaje por este motivo.

Como ya se ha señalado anteriormente, tan sólo el 10,8% de los directivos entrevistados piensa que los **hoteles independientes** tienen más futuro y, destaca entre sus razones la **política de asociación** entre empresas para avalarlo, 5,4% (véase Cuadro IV.27). La competencia que supone a las pequeñas empresas concurrir en el mercado conjuntamente con empresas mucho más potentes financieramente como son las cadenas, les hace asociarse con otras de sus mismas características con el objeto de aunar esfuerzos.

Gráfico IV.11

RAZONES DE FUTURO DE LOS HOTELES INDEPENDIENTES



En el Cuadro IV.28 se muestran aquellas respuestas en las que el directivo daba la razón de futuro, independientemente de la organización del hotel. Así, un 8,1% de ellos destaca que el futuro estará en manos de aquellos establecimientos que oferten un servicio de calidad, en consonancia con las apreciaciones de los mismos directivos a la tendencia del cliente a demandar un servicio de esas características. También destaca un

5,4% de ellos la calidad del producto y la funcionalidad del servicio (2,7%) como razones de futuro para una empresa hotelera.

Cuadro IV.28

RAZONES GENERALES DE FUTURO

<i>RAZONES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Calidad del servicio</i>	8,1	3	30
<i>Calidad de producto</i>	5,4	2	20
<i>Competitividad</i>	5,4	2	20
<i>Adecuación al cliente</i>	2,7	1	10
<i>Funcionalidad de servicio</i>	2,7	1	10
<i>Capacidad financiera</i>	2,7	1	10

En relación a los aspectos económicos y financieros, los directivos señalan en un 5,4% la necesidad de ser competitivos, así como de poseer una capacidad financiera suficiente para poder competir en el mercado. Además, un 2,7% destaca la capacidad de adaptarse a la demanda como un requisito para aquellas empresas que quieran sobrevivir.

El Cuadro IV.29 recoge las características de los hoteles y cadenas que tendrán mayor futuro en el mercado.

Cuadro IV.29

CARACTERÍSTICAS DE HOTELES O CADENAS CON MÁS FUTURO

CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE PONDERADO
<i>Ciudad</i>	5,4	2	25,0
<i>Lujo</i>	2,7	1	12,5
<i>Gestionados en arrendamiento</i>	2,7	1	12,5
<i>Franquicias</i>	2,7	1	12,5
<i>Cuatro estrellas</i>	2,7	1	12,5
<i>Diversificados</i>	2,7	1	12,5
<i>Tamaño mediano</i>	2,7	1	12,5

Cuadro IV.30

HOTELES CON MENOS FUTURO

PERTENENCIA	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Hoteles Independientes</i>	27,1	10
<i>Cadenas Hoteleras</i>	18,8	4
<i>Generales</i>	8,1	3

En este apartado, lo más destacable es la reticencia de los entrevistados a considerar qué empresas hoteleras tienen menos futuro. Mientras un 10% señala más posibilidades de futuro a los hoteles independientes, un 27,1% de ellos dice que tienen menos futuro (véase Cuadro IV.30).

El principal motivo que subrayan los directivos para explicar la falta de futuro de los hoteles independientes, es la falta de competitividad, aunque esta falta de competitividad viene inducida por el resto de razones esgrimidas. Señalan que los hoteles independientes se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, donde las grandes

concentraciones empresariales están marcando las pautas a seguir, e incluso hablan de la ruptura del mercado que están haciendo (véase Cuadro IV.31).

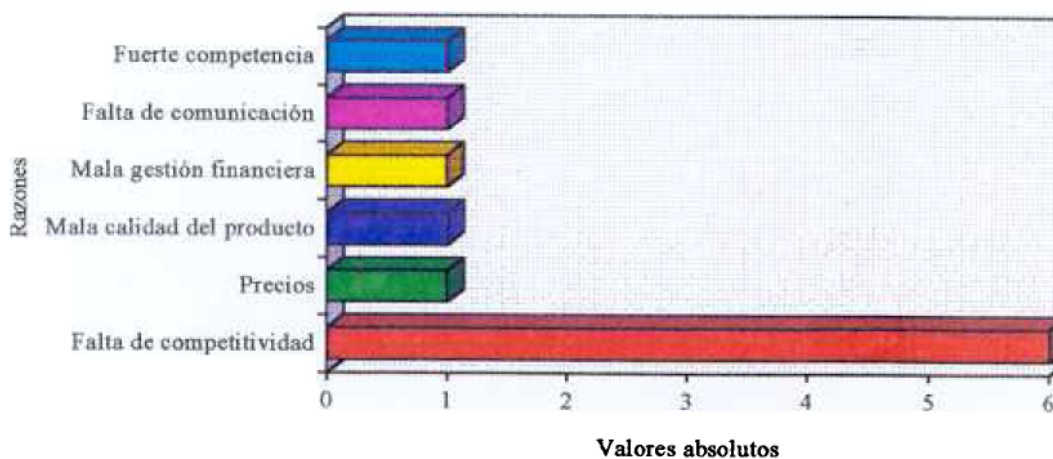
Cuadro IV.31

RAZONES DE MENOS FUTURO DE LOS HOTELES INDEPENDIENTES

RAZONES	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE PONDERADO
<i>Falta de competitividad</i>	16,2	6	54,5
<i>Precios</i>	2,7	1	9,1
<i>Mala calidad del producto</i>	2,7	1	9,1
<i>Mala gestión financiera</i>	2,7	1	9,1
<i>Falta de comunicación</i>	2,7	1	9,1
<i>Fuerte competencia</i>	2,7	1	9,1

Gráfico IV.12

RAZONES DE MENOS FUTURO DE LOS HOTELES INDEPENDIENTES



Señalan la necesidad de captación de recursos financieros por parte de los hoteles independientes, de aquí las esperanzas que algunos hoteleros han puesto en las nuevas formas de asociacionismo.

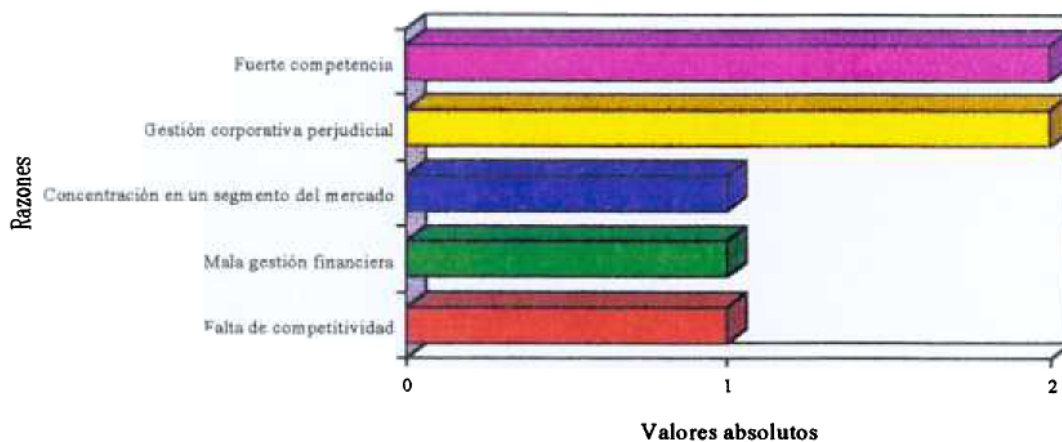
Cuadro IV.32

RAZONES DE MENOS FUTURO DE LAS CADENAS HOTELERAS

RAZONES	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE PONDERADO
<i>Falta de competitividad</i>	2,7	1	14,3
<i>Mala gestión financiera</i>	2,7	1	14,3
<i>Concentración en un segmento del mercado</i>	2,7	1	14,3
<i>Gestión corporativa perjudicial</i>	5,4	2	20,6
<i>Fuerte competencia</i>	5,4	2	20,6

Gráfico IV.13

RAZONES DE MENOS FUTURO DE LAS CADENAS



Como se puede observar en el Cuadro IV.32, la frecuencia de las razones de poco futuro de las cadenas hoteleras es muy baja y son, en su mayoría, una contraposición de las razones dadas como motivo de futuro de éstas.

Es de resaltar que el 5,4% de los entrevistados señala la **fuerte competencia** como una de las razones de poco futuro de las cadenas hoteleras. La sobredimensión de la oferta y el enfrentamiento desatado en el mercado, ha desencadenado una guerra de precios y unas estrategias agresivas que pueden ser perjudiciales a largo plazo, al producirse una descapitalización en las empresas y un deterioro del producto y servicio que desprestigiarán a la empresa en el mercado y provocarán una pérdida de cuota de mercado. Las estrategias empresariales para la captación de clientes deben ser estudiadas y coherentes con el objetivo de la empresa a largo plazo, y no basadas en una situación coyuntural y de resultados inmediatos.

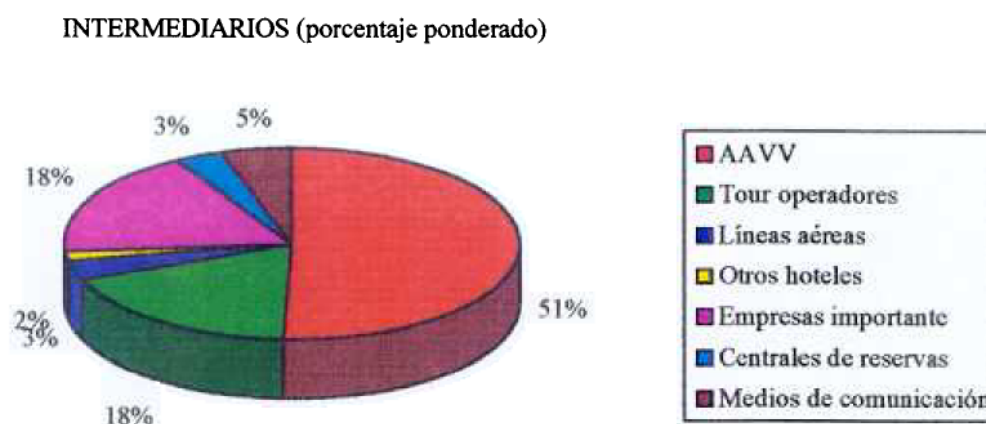
IV.10.2.1.3 Intermediarios

La pregunta de este apartado se refería a quiénes eran sus intermediarios y cuáles eran las áreas de cooperación con ellos. Es importante señalar, que además de los intermediarios tradicionales en el sector turístico, como las agencias de viajes y los operadores turísticos, o los medios de comunicación en el área específica de la comunicación, los hoteleros destacan (29,7%) que uno de sus más importantes intermediarios son las grandes empresas, debido principalmente al importante segmento de mercado que supone en la ciudad el turismo por motivo de negocios (véase Cuadro IV.33).

Cuadro IV.33
INTERMEDIARIOS

<i>INTERMEDIARIOS</i>	<i>PORCENTAJE</i> <i>(sobre la muestra)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Agencias de viajes</i>	83,8	31
<i>Tour operadores</i>	29,7	11
<i>Empresas importantes</i>	29,7	2
<i>Medios de comunicación</i>	8,1	11
<i>Centrales de reservas</i>	5,4	3
<i>Líneas aéreas</i>	5,4	2
<i>Otros hoteles</i>	2,7	1

Gráfico IV.14

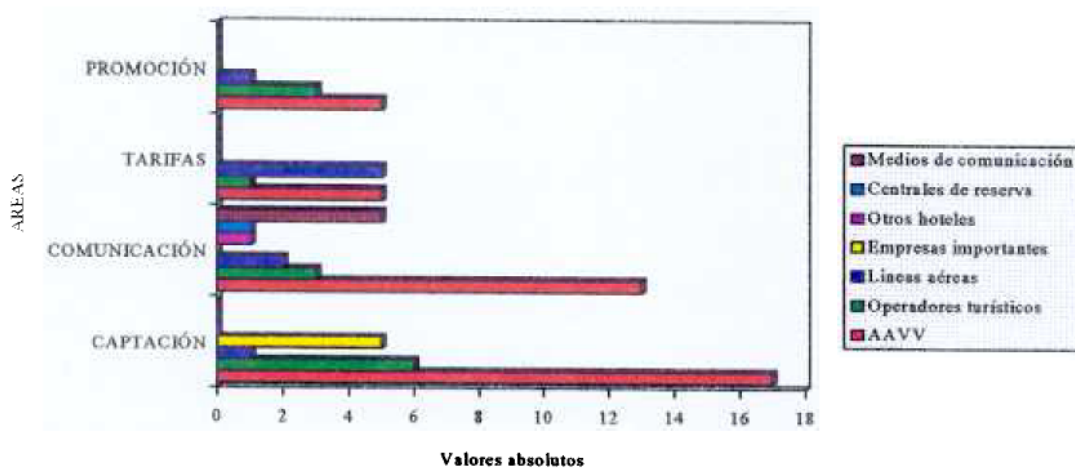


En la cooperación entre la oferta y los intermediarios destaca el área de captación de clientes y en este sentido un 45,9% de los entrevistados señala las agencias de viajes como su intermediario más importante. En el apartado de la tendencia del cliente hacia la contratación de los establecimientos hoteleros, se vió la apreciación de los directivos a la tendencia del cliente a contrataciones a través de agencias de viajes, por lo que éstas suponen para el hotel, una parte importante de las ventas por su canalización de clientes

hacia un establecimiento determinado. En un porcentaje menor (16,2%), los entrevistados señalan en este área de cooperación a los operadores turísticos (véase Cuadro IV.34).

Gráfico IV.15

AREAS DE COLABORACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS



Cuadro IV.34

COOPERACIÓN EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

INTERMEDIARIOS	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Agencias de viajes</i>	45,9	17
<i>Operadores turísticos</i>	16,2	6
<i>Empresas importantes</i>	5,4	5
<i>Líneas aéreas</i>	2,7	1

Como se ha señalado anteriormente, un 5,4% de los directivos considera a las empresas importantes como un intermediario en la captación de clientes. La canalización que las grandes empresas hacen de sus clientes, proveedores o empleados hacia un

determinado establecimiento supone para los hoteles una fidelidad del cliente perseguible y deseable.

También, señala algún directivo (5,4%), la captación de clientes en tránsito a otros destinos a través de las compañías aéreas. La ciudad, además de ser un importante centro de negocios es un centro neurálgico de comunicaciones, por lo que los viajeros en tránsito son un segmento no despreciable del mercado.

Cuadro IV.35

COOPERACIÓN EN COMUNICACIÓN

<i>INTERMEDIARIOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Agencias de viajes</i>	35,1	13
<i>Medios de comunicación</i>	13,5	5
<i>Operadores turísticos</i>	8,1	3
<i>Líneas aéreas</i>	5,4	2
<i>Otros hoteles</i>	2,7	1
<i>Centrales de reservas</i>	2,7	1

En el área de comunicación, el 35,1% de los directivos considera que su principal intermediario son las agencias de viajes (véase Cuadro IV.35). Las actividades de éstas son un canal de difusión del producto. El cliente tiene conocimiento del hotel por medio de la agencia de viajes; no sólo de su existencia, sino de sus características, tales como precio, localización, servicios ofertados, etc.

Otro de los intermediarios en el área de la comunicación son los operadores turísticos, en opinión de un 8,1% de los entrevistados. Aunque los operadores no tienen contacto directo con el cliente final, con la inclusión del establecimiento en folleto, o dentro de un paquete, llegan a un gran número de clientes, además de la intermediación de cara a las agencias de viajes minoristas.

Los directivos destacan con un 13,5% la intermediación en este área de los medios de comunicación. Es de destacar que algunos de los más importantes medios de comunicación tienen secciones dedicadas a viajes y ocio en general, por lo que las reseñas de viajes, descripción de los productos y valoración de los establecimientos pueden ser una vía de difusión positiva del producto, siempre y cuando la descripción sea positiva.

Otros hoteles (2,7%) y las centrales de reservas (2,7%) se señalan como intermediarios en el área de la comunicación.

Cuadro IV.36
COOPERACIÓN EN TARIFAS

<i>INTERMEDIARIOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Agencias de viajes</i>	13,5	5
<i>Empresas importantes</i>	13,5	5
<i>Operadores turísticos</i>	2,7	1

En el área de la fijación de tarifas, además de las habituales en el mercado turístico y en cierta medida regulado por los propios convenios internacionales o con la negociación bilateral, el 13,5% de los directivos señala la diferenciación de tarifas que ofrecen a las empresas importantes; ya se ha visto como los directivos consideran a las empresas como intermediarios en la captación de clientes, además de las agencias de viajes, por lo que la oferta de precios menores es una de las estrategias que utilizan con este fin (véase Cuadro IV.36).

Cuadro IV.37

COOPERACIÓN EN PROMOCIÓN DE VENTAS

<i>INTERMEDIARIOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Agencias de viajes</i>	13,5	5
<i>Operadores turísticos</i>	8,1	3
<i>Líneas aéreas</i>	2,7	1

En el área de la promoción de ventas es importante el papel de las agencias de viajes (13,5%) y los operadores turísticos (8,1%). En un sector como el de una gran ciudad, donde el mayor segmento de mercado es el viaje de negocios, la demanda está muy estacionalizada. Los establecimientos sufren un gran descenso en la ocupación los fines de semana y en el intento de mantener un cierto nivel de ocupación se está produciendo un esfuerzo en la promoción de ventas para atraer a un turismo de ocio, actuando sobre la variable precio, ofertando bonos y paquetes fin de semana y canalizando su venta a través de las agencias de viajes y operadores turísticos (véase Cuadro IV.37).

Por otra parte, existe el viaje combinado con las líneas aéreas (2,7%), que aunque en un porcentaje menor, es una forma de llegar al cliente y promocionar el establecimiento.

IV.10.2.2 Valoración empresarial del entorno interno

Hasta ahora se ha estudiado la valoración que los directivos hacen del ambiente externo en que se mueven, ya que su visión de éste les hará tomar decisiones con el fin de adaptarse para conseguir el fin último de la empresa.

Para la toma de decisiones o la elaboración de las diferentes estrategias, también hay que tener en cuenta los recursos internos con los que cuentan, cuáles son sus

posibilidades y limitaciones, para intentar potenciar las primeras y paliar en la medida de lo posible las segundas.

En este sentido, se ha preguntado a los entrevistados cuáles son las características estructurales de sus establecimientos, sus puntos fuertes y débiles frente a la competencia y, por último, se ha estudiado su propia organización interna, como una herramienta más de la estrategia empresarial.

IV.10.2.2.1 Características estructurales de los establecimientos

En este punto se han reunido todas aquellas variables estructurales de los establecimientos estudiados con el objeto de situarlos en el mercado: cuáles son los servicios ofertados, el precio con el que concurren en el mercado, dimensión de los establecimientos (número de habitaciones y plazas), régimen de tenencia y organización externa.

En el Cuadro IV.38 se puede apreciar la **dimensión** de los establecimientos hoteleros de la muestra. La división por número de plazas ha permitido clasificar posteriormente a los establecimientos en:

- * Grandes hoteles. Más de 500 plazas
- * Hoteles medianos. De 201 a 500 plazas
- * Hoteles pequeños. Menos de 200 plazas

En los resultados, se puede observar el predominio del hotel mediano-pequeño, frente a los establecimientos con una oferta de más de 500 habitaciones, que suponen el 10,8% de los establecimientos.

Cuadro IV.38

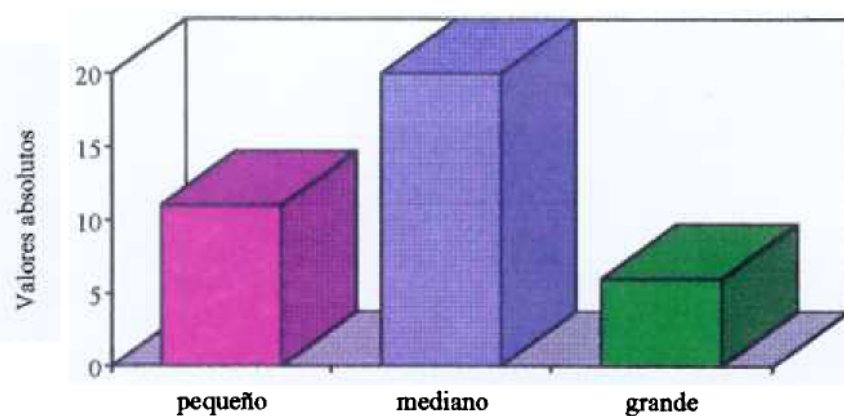
NÚMERO DE HABITACIONES Y NÚMERO DE PLAZAS

NÚMERO DE HABITACIONES	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Menos de 50</i>	5,4	2
<i>de 50 a 100</i>	18,9	7
<i>de 101 a 150</i>	35,1	13
<i>de 151 a 200</i>	21,6	8
<i>de 201 a 300</i>	8,1	3
<i>más de 301</i>	10,8	4

NÚMERO DE PLAZAS	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Menos de 100</i>	8,1	3
<i>de 101 a 200</i>	21,6	8
<i>de 201 a 300</i>	29,7	11
<i>de 301 a 400</i>	24,3	9
<i>de 401 a 500</i>	5,4	2
<i>de 501 a 1000</i>	8,1	3
<i>más de 1000</i>	2,7	1

Gráfico IV.16

NÚMERO DE PLAZAS



Cuadro IV.39

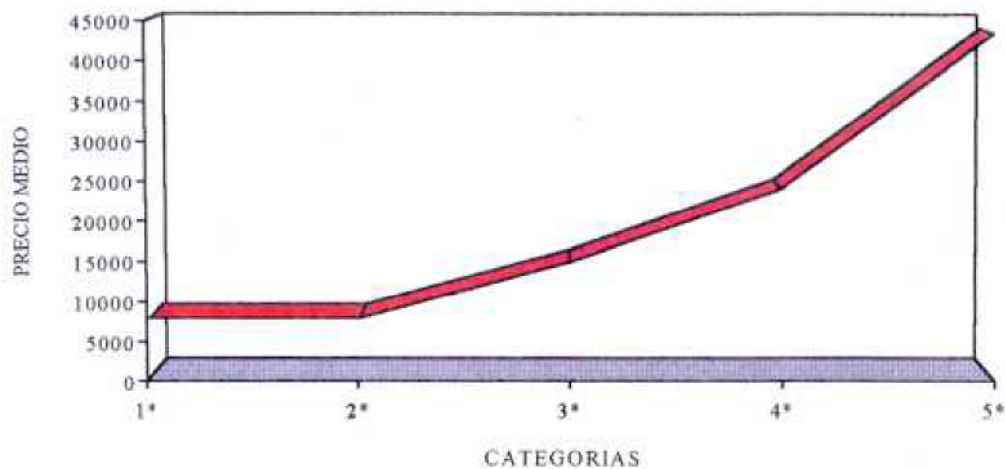
PRECIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS POR CATEGORÍAS OFICIALES

CATEGORÍA	*	**	***	****	*****
<i>de 5.001 a 10.000 ptas.</i>	1	5	1		
<i>de 10.001 a 15.000 ptas.</i>			7		
<i>de 15.001 a 20.000 ptas.</i>			2	6	
<i>de 20.001 a 25.000 ptas.</i>			2	6	
<i>de 25.001 a 35.000 ptas.</i>				3	1
<i>Más de 45.000 ptas.</i>				1	2

Base habitación doble. Valores absolutos

Gráfico IV.17

PRECIO MEDIO DE LA HABITACIÓN DOBLE POR CATEGORÍA



Cuadro IV.40

PRECIOS SEGÚN CATEGORÍAS ESTABLECIDAS EN EL ESTUDIO

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PRECIOS</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>CATEGORÍA SUPERIOR</i>	de 5.001 a 10.000	---	---
	de 10.001 a 15.000	---	---
<i>4 y 5 estrellas</i>	de 15.001 a 20.000	6	31,6
	de 20.001 a 25.000	6	31,6
	de 25.001 a 35.000	4	21,1
	más de 45.000	3	15,8
<i>CATEGORÍA INFERIOR</i>	de 5.001 a 10.000	7	38,9
	de 10.001 a 15.000	7	38,9
<i>3, 2 y 1 estrella</i>	de 15.001 a 20.000	2	11,1
	de 20.001 a 25.000	2	11,1
	de 25.001 a 35.000	---	---
	más de 45.000	---	---

Base habitación doble. Valores absolutos

Como se puede apreciar en el Cuadro IV.40, los **precios de los hoteles** según la categoría oscilan en un intervalo bastante homogéneo, con algunos extremos naturales. Así los hoteles de categoría superior se sitúan en mayor proporción entre 15.000 y 25.000 ptas. por noche la habitación doble y los de categoría inferior entre las 5.000 y 15.000 ptas.

En el Cuadro IV.41 se puede apreciar como más de la mitad de los hoteles tienen menos de 10 años. El índice de apertura de nuevos establecimientos se acentúa en los últimos años, lo que supone una oferta con establecimiento nuevo o renovado además de un gran aumento de la oferta a partir de la década de los 90.

Cuadro IV.41

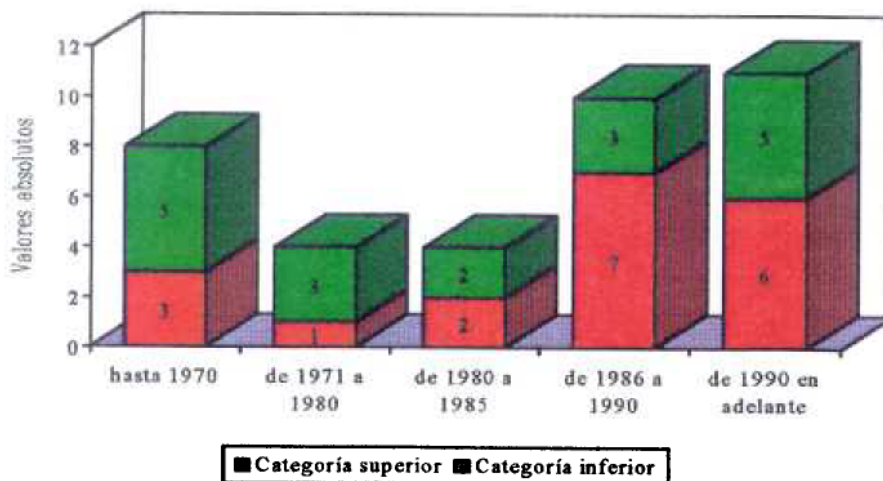
AÑO DE CONSTRUCCIÓN O RENOVACIÓN TOTAL

AÑOS DE CONSTRUCCIÓN O RENOVACIÓN	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Hasta 1970</i>	21,6	8
<i>de 1971 a 1980</i>	10,8	4
<i>de 1981 a 1985</i>	10,8	4
<i>de 1986 a 1990</i>	27,0	10
<i>de 1990 en adelante</i>	29,7	11

Centrando el análisis en la categoría de los establecimientos, se observa que la inversión efectuada en los últimos 10 años se ha centrado sobre todo en los hoteles de categoría superior, donde el 70,4% de los hoteles tiene menos de 10 años. Los hoteles de inferior categoría son más antiguos, ya que un 55,6% tiene más de 10 años (véase Cuadro IV.42).

Gráfico IV.18

AÑO DE CONSTRUCCIÓN O RENOVACIÓN TOTAL



Cuadro IV.42

AÑOS DE APERTURA O RENOVACIÓN TOTAL SEGÚN CATEGORÍA

<i>CATEGORÍA</i>	<i>AÑO APERTURA O RENOVACIÓN</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>CATEGORÍA SUPERIOR</i> <i>4 y 5 estrellas</i>	Hasta 1970	3	15,8
	de 1971 a 1980	1	5,7
	de 1981 a 1985	2	36,8
	de 1986 a 1990	7	31,6
	de 1990 en adelante	6	
<i>CATEGORÍA INFERIOR</i> <i>3, 2 y 1 estrella</i>	Hasta 1970	5	27,8
	de 1971 a 1980	3	16,7
	de 1981 a 1985	2	11,1
	de 1986 a 1990	3	16,7
	de 1990 en adelante	5	26,3

Los **servicios de los establecimientos** hoteleros son uno de los componentes del producto ofertado que mejor lo define. La oferta de un determinado servicio será un indicador de la calidad del producto hotelero, que es visto por el cliente de manera globalizada, más que por los elementos que lo componen. Los hoteles de mayor categoría tienen una oferta más amplia de servicios. Por otra parte, dentro del sector hay servicios cuya implantación como parte de la oferta podría calificarse de anecdótica, como es el caso de la guardería o parque infantil. Hay otros cuya implantación y oferta es masiva, independientemente de la categoría del establecimiento, como el teléfono en las habitaciones, la caja fuerte o el aire acondicionado (véase Gráficos IV. 19 y IV. 20).

Gráfico IV.19

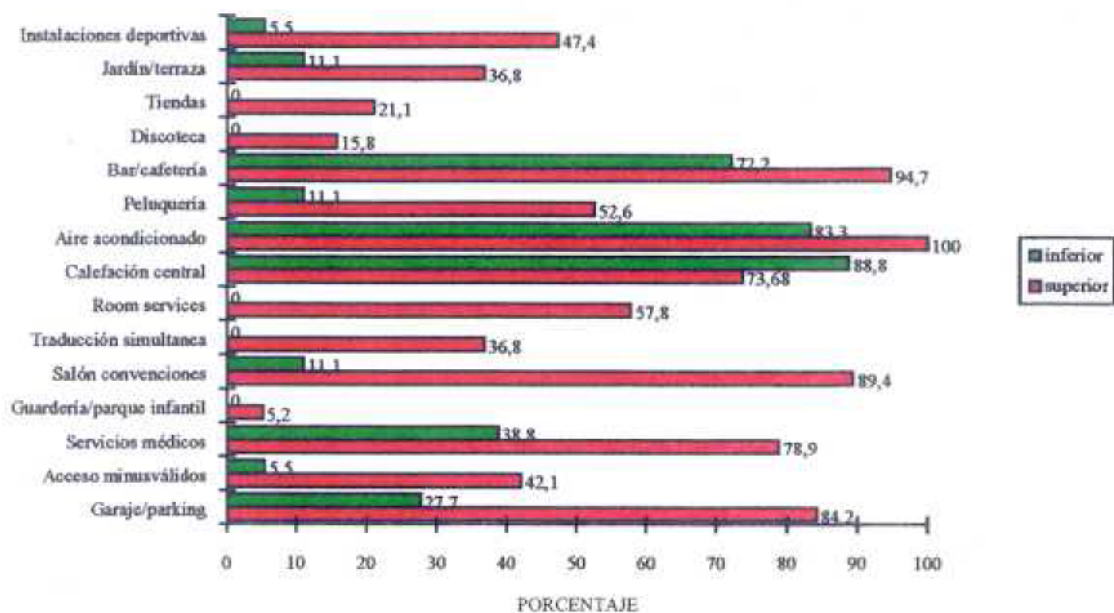
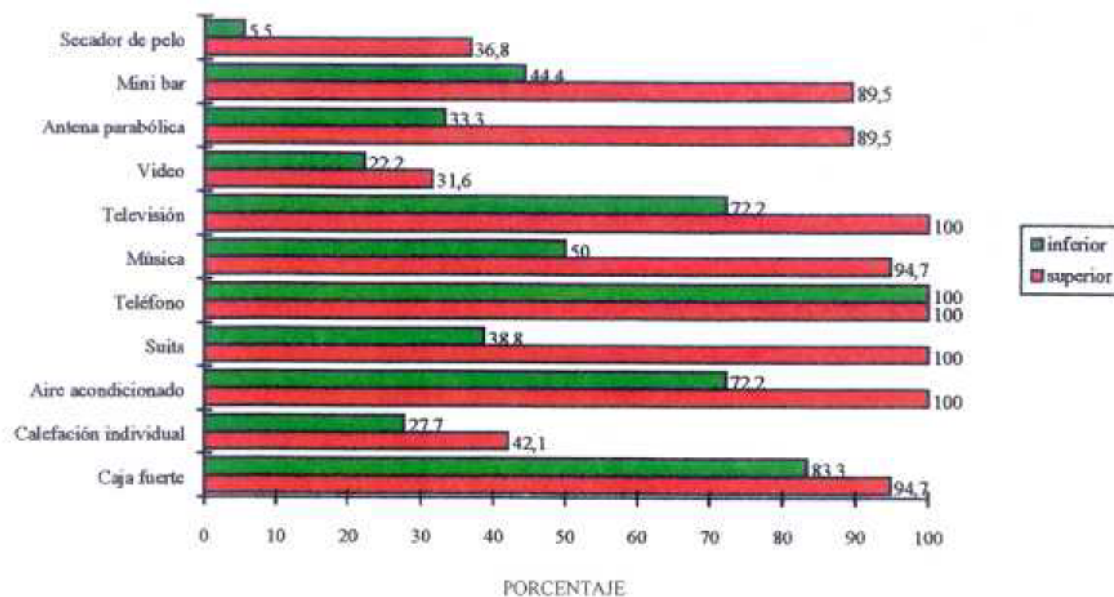


Gráfico IV.20

SERVICIOS EN HABITACIONES



Cuadro IV.43

SERVICIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS. TOTAL Y POR CATEGORÍA
SUPERIOR/INFERIOR

<i>TIPO SERVICIO</i>	<i>CLASES DE SERVICIOS</i>	<i>TOTAL</i>	<i>SUPERIOR</i>	<i>INFERIOR</i>
<i>SERVICIOS GENERALES</i>	Garaje/parking	56,8	84,2	27,7
	Acceso minusválidos	24,3	42,1	5,5
	Servicios médicos	59,5	78,9	38,8
	Guardería/parque infantil	2,7	5,2	0
	Salón convenciones	51,4	89,4	11,1
	Traducción simultánea	18,9	36,8	0
	Room services	29,7	57,8	0
	Calefacción central	81,1	73,68	88,8
	Aire acondicionado	91,9	100	83,3
	Peluquería	32,4	52,6	11,1
	Bar/Cafetería	83,8	94,7	72,2
	Discoteca	8,1	15,8	0
	Tiendas	10,8	21,1	0
	Jardín/Terraza	24,3	36,8	11,1
	Instalaciones deportivas	27,0	47,4	5,5
	<i>SERVICIOS HABITACIONES</i>	Caja fuerte	89,2	94,7
Calefacción individual		35,1	42,1	27,7
Aire acondicionado		86,5	100	72,2
Suits		70,3	100	38,8
Teléfono		100	100	100
Música		73,0	94,7	50
Televisión		86,5	100	72,2
Vídeo		27,0	31,6	22,2
Antena parabólica		62,2	89,5	33,3
Mini bar		67,6	89,5	44,4
Secador de pelo	32,4	36,8	5,5	

IV.10.2.2 Puntos fuertes y débiles frente a la competencia

En este apartado se ha pretendido hacer un estudio de los puntos fuertes que los directivos consideran tener frente al resto de competidores en general, frente a los hoteles independientes y, por último, frente a las cadenas hoteleras, con el objeto de situar a su establecimiento dentro del mercado.

Cuadro IV.44

PUNTOS FUERTES FRENTE A LOS COMPETIDORES

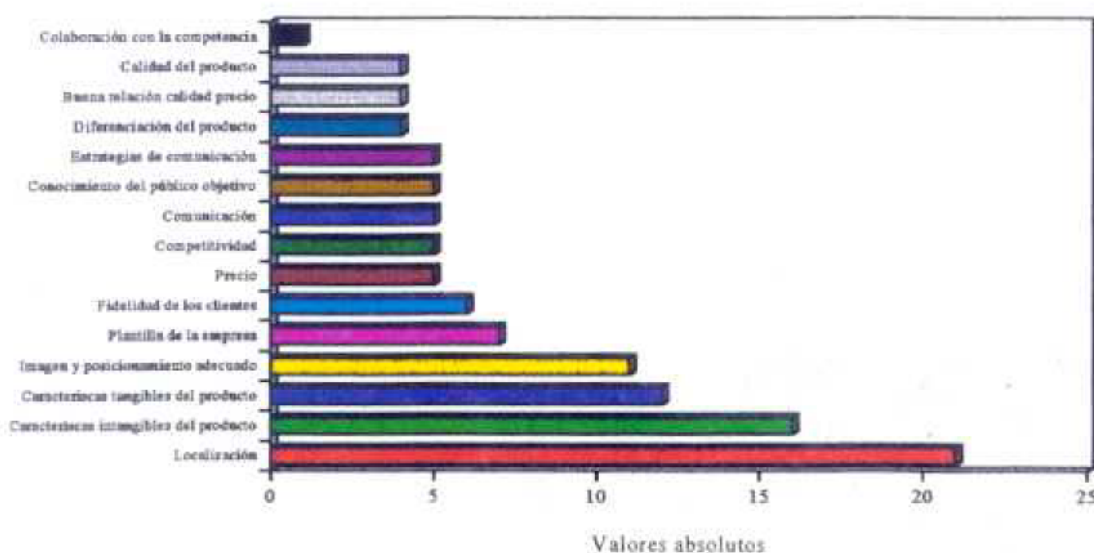
RAZONES	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE PONDERADO
<i>Localización</i>	56,8	21	18,9
<i>Características intangibles del producto</i>	43,2	16	14,4
<i>Características tangibles del producto</i>	32,4	12	10,8
<i>Imagen y posicionamiento adecuado</i>	29,7	11	9,9
<i>Plantilla de la empresa</i>	18,9	7	6,3
<i>Fidelidad de los clientes</i>	16,2	6	5,4
<i>Precio</i>	13,5	5	4,5
<i>Competitividad</i>	13,5	5	4,5
<i>Comunicación</i>	13,5	5	4,5
<i>Conocimiento del público objetivo</i>	13,5	5	4,5
<i>Estrategias de comunicación</i>	13,5	5	4,5
<i>Diferenciación del producto</i>	10,8	4	3,6
<i>Buena relación calidad precio</i>	10,8	4	3,6
<i>Calidad del producto</i>	10,8	4	3,6
<i>Colaboración con la competencia</i>	2,7	1	0,9

Uno de los puntos fuertes que consideran los directivos poseer frente a la competencia son las **características tangibles e intangibles** de su producto, un 32,4% y 43,2% respectivamente. Ya se ha señalado la importancia que da el cliente a estos aspectos. Es también destacable, en este sentido, la relevancia que dan los entrevistados

a la plantilla del hotel, un 18,9%. Poseer un producto de calidad en conjunto, como señala el 10,8% de los entrevistado, les situará en una posición privilegiada. La fuerte competitividad con una gran oferta hace considerar al 10,8% como un punto fuerte frente al resto de los competidores, la diferenciación de su producto en el mercado.

Gráfico IV.21

PUNTOS FUERTES FRENTE A LOS COMPETIDORES



El 29,7% de los directivos entrevistados, considera una ventaja frente a su competencia poseer una **imagen positiva y posicionamiento adecuado**. Señalan que existe una sobredimensión de la oferta y, por tanto, es necesario que se conozcan los atributos por los cuales los clientes realizan discriminaciones entre hoteles alternativos. Para alcanzar este posicionamiento es necesario hacer un esfuerzo inversor en comunicación, por ello, el 13,5% considera una ventaja las **estrategias de comunicación** del hotel y la propia comunicación en sí (13,5%), además del **conocimiento del público objetivo**, como apunta el 13,5%.

El 13,5% de los entrevistados señala como uno de sus puntos fuertes frente a la competencia los **precios** con los que concurren en el mercado. A lo largo de todo el estudio se ha puesto de manifiesto la sensibilidad de la demanda al precio, además de la importancia como variable estratégica que conceden los directivos al precio de sus productos. Por otra parte, un 10,8% de los directivos resalta como valor propio frente al resto de los competidores la relación calidad-precio.

El 16,2% de los entrevistados considera como uno de sus puntos fuertes frente a la competencia, la **fidelidad** de sus clientes; las propias características del turismo de una ciudad hacen de la fidelidad de cliente un objetivo a conseguir y, por lo tanto, uno de los más importantes activos con los que cuenta la empresa.

En un porcentaje menor, un 2,7% de los directivos considera como un valor frente al resto de los competidores, el colaborar con la competencia con el objetivo de aunar esfuerzos frente a otro grupo de competidores en la consecución del fin último de la empresa.

Estas razones hacen que el establecimiento sea competitivo, como señala un 13,5% de los directivos entrevistados, que consideran como punto fuerte frente a la competencia su competitividad en conjunto.

El punto débil más destacado por los directivos es la falta de competitividad, un 32,4%.

La **guerra de precios** desatada en el sector hace señalar al 27% de los entrevistados, como uno de sus puntos débiles, el precio con el que su producto concurre en el mercado. En este sentido, el 10,8% señala como punto débil los **costes** en los que incurren.

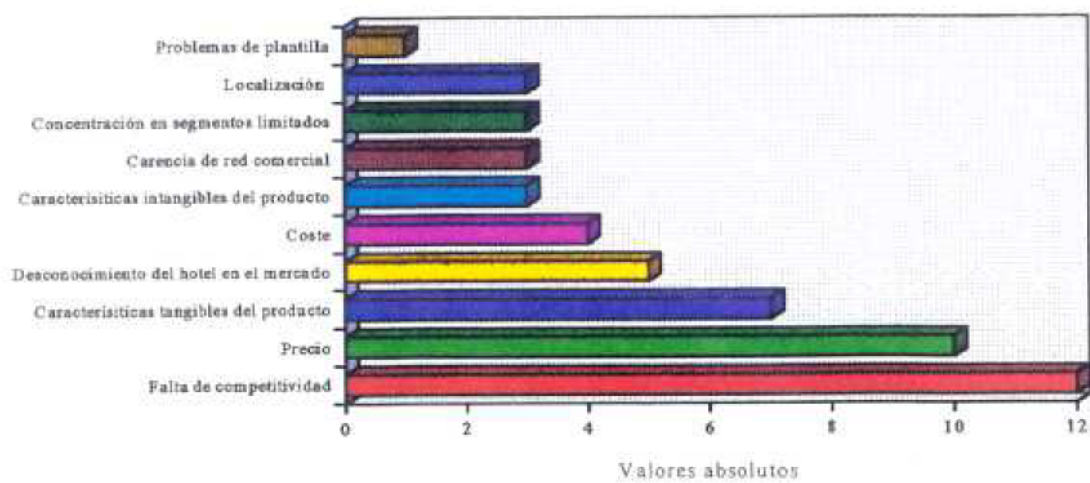
Cuadro IV.45

PUNTOS DÉBILES FRENTE A LOS COMPETIDORES

RAZONES	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE PONDERADO
<i>Falta de competitividad</i>	32,4	12	23,5
<i>Precio</i>	27,0	10	19,6
<i>Características tangibles del producto</i>	18,9	7	13,7
<i>Desconocimiento del hotel en el mercado</i>	13,5	5	9,8
<i>Coste</i>	10,8	4	7,8
<i>Características intangibles del producto</i>	8,1	3	5,8
<i>Carencia de red comercial</i>	8,1	3	5,8
<i>Concentración de la demanda en segmentos limitados</i>	8,1	3	5,8
<i>Localización</i>	8,1	3	5,8
<i>Problemas de plantilla</i>	2,7	1	1,9

Gráfico IV.22

PUNTOS DÉBILES FRENTE A LOS COMPETIDORES



En cuanto al producto, un 18,9% señala **fallos en sus aspectos tangibles** y un 8,1% en sus **aspectos intangibles**. La necesidad de renovación de infraestructuras, la ampliación de instalaciones y, el establecimiento de nuevos servicios en sus hoteles es considerado por los directivos como algo necesario pero difícil de afrontar. Los fallos del producto pueden estar motivados por problemas de plantilla, como señala el 2,7% de los directivos. Ya se ha señalado anteriormente el activo que supone una plantilla profesional para conseguir un producto de calidad. Por lo tanto, los problemas en la plantilla provocará una deficiencia en la prestación de un servicio, que el cliente exige sea de calidad. Dentro de las características del producto, un 8,1% de los directivos destaca como punto débil la localización del hotel. En el estudio de los puntos fuertes se ha visto la importancia que el sector da a la localización del hotel para medir su competitividad; por lo tanto, una localización inadecuada, mal comunicado, o un hotel ubicado en una zona conflictiva de la ciudad o con alto nivel de ruidos y por ello incómodo para el cliente, le hará decantarse por otro establecimiento.

Un 13,5% de los entrevistados considera que su hotel es poco conocido en el mercado, y por tanto es una desventaja frente al resto de los competidores, que cuenta con un producto más conocido. Ya se ha visto en el apartado de la tendencia del cliente sobre los aspectos de influencia en la elección del alojamiento, la apreciación de los directivos de la importancia que da el cliente al conocimiento que tiene del hotel. El 8,1% de los entrevistados señala un punto débil frente al resto de los competidores la carencia de red comercial. Una ineficaz comercialización del producto, sin equipo o actividades comerciales hará que el hotel no llegue a la clientela potencial y por lo tanto pierda cuota de mercado.

Por otra parte, un 8,1% de los directivos señala como un problema frente a la competencia, la concentración en segmentos limitados. Ya se ha visto que la demanda turística de una ciudad tiene una estacionalidad muy marcada, con gran descenso de la clientela los fines de semana, por lo que concentrarse en un solo segmento del mercado,

dejará el establecimiento vacío dependiendo de su especialización, en determinados períodos de tiempo.

En este apartado, se pretende que los directivos identifiquen a sus competidores y, que señalen cuáles son sus puntos fuertes frente a ellos. Destaca sobre todo, la reticencia de los directivos a identificar un competidor en concreto, destacando sus puntos fuertes o débiles frente a los competidores en general.

Cuadro IV.46

PUNTOS FUERTES FRENTE A LOS HOTELES INDEPENDIENTES

<i>PUNTOS FUERTES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Competencia menos dura</i>	32,4	12	60
<i>Diferenciación del producto</i>	5,4	2	10
<i>Colaboración con la competencia</i>	5,4	2	10
<i>Competitividad</i>	2,7	1	5
<i>Estrategias de comercialización</i>	2,7	1	5
<i>Imagen y posicionamiento adecuado</i>	2,7	1	5
<i>Localización</i>	2,7	1	5

Lo más destacable de la valoración que dan los entrevistados a la competencia por parte de los hoteles independientes es que ésta es menos dura (32,4%). En consonancia con las posibilidades de futuro que se han señalado en un apartado anterior, el sector considera que la competencia ejercida por los hoteles independientes es menor que la ejercida por las cadenas.

El resto de los puntos fuertes frente a los hoteles independientes tienen una frecuencia muy baja (véase Cuadro IV.46).

Cuadro IV.47

PUNTOS DÉBILES FRENTE A LOS HOTELES INDEPENDIENTES

<i>PUNTOS DÉBILES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADOS</i>
<i>Falta de competitividad</i>	18,9	7	87,5
<i>Características intangibles del producto</i>	2,7	1	12,5

En lo referente a los puntos débiles frente a los hoteles independientes, lo más destacable es que el 18,9% de los directivos considera como punto débil frente a ellos la falta de competitividad. Es necesario señalar que los resultados de este estudio se han obtenido sin cruzar el tipo de hotel que contesta, por lo que no necesariamente las cadenas ven como competidores a los hoteles independientes ni viceversa. Por lo tanto, en los resultados no se debe interpretar que las cadenas consideran más competitivos a los hoteles independientes, pues estaría en contraposición con los resultados obtenidos en el estudio de las estimaciones de futuro del sector.

Como se puede observar por la baja frecuencia de las respuestas y, como se ha señalado con anterioridad, existe una reticencia en los entrevistados a identificar al competidor y valorar cuáles son los puntos fuertes o débiles frente a la competencia ejercida por las cadenas hoteleras. Lo más destacable sería la consideración como punto débil frente a ellas por el 40,5% de los entrevistados, la falta de competitividad, pero ya se ha señalado con anterioridad que esto no quiere decir necesariamente que las cadenas sean más competitivas, sino que el hotel en concreto se cree menos competitivo que las cadenas hoteleras en general.

Cuadro IV.48

PUNTOS FUERTES FRENTE A LAS CADENAS HOTELERAS

<i>PUNTOS FUERTES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Competitividad</i>	5,4	2	20
<i>Diferenciación del producto</i>	2,7	1	10
<i>Colaboración con la competencia</i>	2,7	1	10
<i>Características tangibles del producto</i>	2,7	1	10
<i>Características intangibles del producto</i>	2,7	1	10
<i>Estrategias de comercialización</i>	2,7	1	10
<i>Fidelidad del cliente</i>	2,7	1	10
<i>Calidad del producto</i>	5,4	2	20

Cuadro IV.49

PUNTOS DÉBILES FRENTE A LAS CADENAS HOTELERAS

<i>PUNTOS DÉBILES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>
<i>Falta de competitividad</i>	40,5	15	38,2
<i>Precio</i>	5,4	2	11,7

IV.10.2.2.3 Estructura organizativa en la empresa hotelera

La organización implica individuos que trabajan juntos, cooperan en relaciones de interdependencia y utilizan una variedad de recursos con unos objetivos aceptablemente explícitos (KAST, F. E. y ROSENWEIG, J. E., 1987, pág. 5), por lo tanto la organización es una combinación de medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. La organización exige la colaboración entre las

personas que asocian sus esfuerzos y la integración y coordinación de las actuaciones de cada persona. La estructura organizativa identifica el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, con vistas a la consecución de los objetivos. “Por lo tanto se va a considerar la estructura organizativa como el elemento integrador de las actividades de la empresa en la búsqueda de una finalidad” (CUERVO, A., 1994, pág. 205). Se combinan los medios humanos y materiales disponibles según el esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que constituyen una organización.

La organización encuentra su expresión externa en tres elementos:

- a) El organigrama, que indica la estructura de manera estática.
- b) La descripción de la tareas, que indica la aportación de cada una al proceso general
- c) La descripción de los procedimientos, que determina la modalidad a seguir en el proceso operativo- ejecutivo interno (RICARDI, R., 1965, pág. 12) .

Los dos últimos elementos se consideran funciones de la empresa, a través de los cuales, se realiza la transformación entradas-salidas, sometidas a una conducta, según metas establecidas y controlables. Relación de conducta a metas, desarrollada según un comportamiento adaptativo, en función del estado del medio exterior; de aquí, que el segundo elemento se pueda entender como funciones de conducta.

La actividad total de la empresa, se distingue mediante grupos homogéneos, integrantes de ella, siendo cada grupo un subsistema del sistema total que, además de ser funciones, son identificadores de los procesos de cooperación con la actividad total; por ello, el tercer elemento se denominara funciones de los procesos de actividad (LÓPEZ MORENO, 1992-1993, pág. 147).

“El organigrama es una representación gráfica, simplificada y estática de la

organización adoptada. En él se visualizan las relaciones establecidas de dependencia vertical-jerárquica y horizontal-funcional de los elementos que se integran en los distintos subsistemas de la empresa” (ARANDA HIPOLITO, A., 1994, pag 18). En palabras de J. TENA MILLAR, (1989, pág. 93) los organigramas son “una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa”.

El objetivo de los organigramas es mostrar los elementos y relaciones formales dentro de la empresa, pero no es la organización real ya que no ofrecen una visión completa de la estructura (BORJA SOLÉ, L., 1983 pág. 556), porque, entre otras razones, no representa las fricciones, duplicaciones de tareas etc., que en la empresa se producen; pero constituye un instrumento operativo de alto valor para cualquier empresa, siempre y cuando se interprete correctamente su naturaleza y función, y se tenga conocimiento exacto de sus posibles usos, ventajas e inconvenientes.

Las funciones o tareas básicas de la empresa hotelera se pueden diferenciar en (GALLEGO, J. F. y GÓMEZ MADURGA, J., 1976, pp. 18-19):

1. Alojamiento: Recepción, pisos, conserjería, etc.
2. Restauración: Cocina, restaurante, bar, etc.
3. Administración: Facturación, contabilidad, compras, etc.
4. Marketing: Ventas, promoción, relaciones públicas, etc.

Con el objeto de un acercamiento al estudio de la organización en el sector hotelero de una ciudad, se ha hecho un análisis y clasificación de los organigramas de los hoteles de la muestra, entendiendo como organigrama la expresión gráfica de la estructura organizativa.

Dentro de la complejidad y de la falta de estándares en el establecimiento de la estructura organizativa de la empresa hotelera y, con base en los siguientes parámetros: principio de autoridad, especialización de las tareas, grado de formalización en las

relaciones y grado de centralización en la toma de decisiones, se han agrupado los hoteles distinguiendo dos tipos de estructuras organizativas:

1. Organización personal
2. Organización funcional

Ambas agrupaciones se podrían asimilar a las configuraciones estructurales propuestas por MINTZBERG (1984, pp. 342-425) como estructura simple y burocracia, aunque como el mismo autor señala, ninguna organización se adapta perfectamente a una sola configuración y esta clasificación es meramente orientativa.

Es importante señalar en este punto, que muchas de las empresas estudiadas no poseían un organigrama formal, por lo que se ha elaborado a partir de las descripción de la estructura organizativa facilitada por los directivos entrevistados.

También es necesario puntualizar que el estudio se ha limitado a establecimientos hoteleros y no a empresas hoteleras; por lo que la estructura organizativa en los casos de los establecimientos pertenecientes a cadenas se ha limitado al hotel en concreto y no al estudio de la estructura organizativa de la cadena. Es por ello que la división de los modelos de organización se ha limitado a dos, ya que probablemente, el estudio de la organización de las cadenas podría ofrecer otros modelos.

Cuadro IV.50

TIPOS DE ORGANIGRAMAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

<i>TIPO DE ORGANIGRAMA</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Funcional</i>	20	54,1
<i>Personal</i>	17	45,9

Como modelo de **organización personal** se han agrupado aquellos hoteles que presentan una estructura organizativa más elemental. La dirección es la estructura simple

de mando, pudiendo apoyarse en los jefes de los diferentes departamentos. Las relaciones están poco formalizadas; la dirección asume todas las decisiones, contacta y trasmite éstas a los distintos niveles de personal, existiendo una línea jerárquica claramente identificada. La coordinación se suele basar en la supervisión directa, principio de unidad de mando. Hay un elevado componente informal por el alto nivel de contacto entre los miembros de la organización. La dirección tiene relación directa con el conjunto de empleados.

Como modelo de **organización funcional** se han agrupado los hoteles que basan su estructura organizativa en la departamentalización funcional que desarrolla el sentido de la especialización. La dirección asume el papel de gran coordinador, cada departamento funcional está dirigido por una persona que depende directamente de la dirección. En este modelo, la línea jerárquica también está claramente identificada, y la autoridad está centralizada en el nivel en que se adoptan las decisiones de tipo estratégico. El grado de formalización es mayor que en el modelo anterior (FIGUEROLA PALOMO, M., 1991, pp. 73-89).

Dentro del sector hotelero de la ciudad estudiada el porcentaje mayor corresponde al modelo de organización funcional, aunque seguido de cerca por el modelo personal.

Es necesario, en este apartado, señalar los factores considerados en el establecimiento de la estructura organizativa.

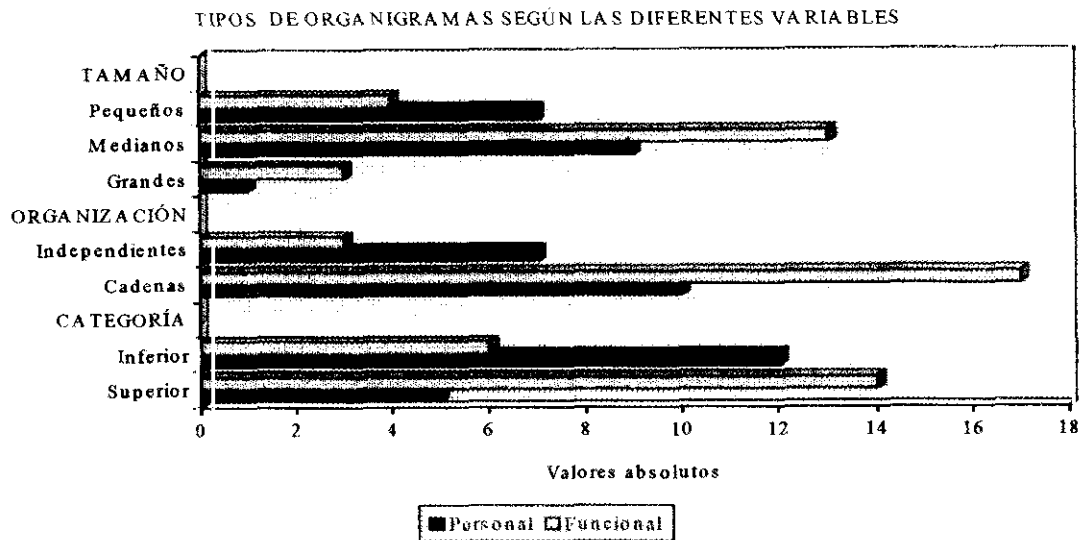
El modelo de organización en cualquier empresa y, por tanto, su estructura organizativa, se verá influida por múltiples factores, como puede ser el marco económico, social y político en el que se mueve la empresa, capital y recursos financieros, número de empleados, etc..

El estudio se ha centrado en tres factores:

* Categoría del hotel

- * Número de plazas
- * Estructura de la organización externa

Gráfico IV.23



Cuadro IV.51

TIPO DE ORGANIGRAMAS POR CATEGORÍA DEL HOTEL

CATEGORÍA DEL HOTEL	TIPO DE ORGANIGRAMA	VALORES ABSOLUTOS	PORCENTAJE
<i>Categoría superior</i>	Personal	5	26,3
<i>4 y 5 estrellas</i>	Funcional	14	73,7
<i>Categoría inferior</i>	Personal	12	66,7
<i>3, 2 y 1 estrellas</i>	Funcional	6	33,3

Como se puede apreciar en el Cuadro IV.51, existe una tendencia por parte de los hoteles de superior categoría a establecer su estructura organizativa siguiendo el modelo que se ha denominado funcional.

Cuadro IV.52

TIPOS DE ORGANIGRAMA SEGÚN LA ORGANIZACIÓN EXTERNA

<i>ORGANIZACIÓN EXTERNA</i>	<i>TIPO DE ORGANIGRAMA</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Cadenas hoteleras</i>	Personal	10	37,1
	Funcional	17	62,9
<i>Hoteles independientes</i>	Personal	7	70
	Funcional	3	30

También existe una tendencia por parte de las cadenas hoteleras a establecer la estructura organizativa de sus hoteles con el modelo funcional, independientemente de la estructura establecida por la cadena en global. La mayor especialización y estandarización de las grandes empresas, además del mayor grado de formalización de las tareas puede explicar la utilización de este modelo; la movilidad del personal dentro de la cadena, donde es frecuente el cambio de directivos, hace que el grado de jerarquía no sea tan claramente identificable como en el modelo personal (véase Cuadro IV.52).

Por otra parte, la estructura familiar de muchos de los hoteles independientes, explica el mayor porcentaje de establecimientos con un modelo de organización personal, con una línea jerárquica claramente identificada y una fuerte centralización en la toma de decisiones.

Cuadro IV.53

TIPO DE ORGANIGRAMAS SEGÚN EL TAMAÑO-NÚMERO DE PLAZAS

<i>TAMAÑO DEL HOTEL</i>	<i>TIPO DE ORGANIGRAMA</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Grandes hoteles</i>	Personal	1	25
<i>Mas de 500 plazas</i>	Funcional	3	75
<i>Hoteles medianos</i>	Personal	9	40,9
<i>201-500 plazas</i>	Funcional	13	59,1
<i>Hoteles pequeños</i>	Personal	7	63,6
<i>Hasta 200 plazas</i>	Funcional	4	36,4

El mayor porcentaje de establecimientos que tiene una estructura organizativa funcional corresponde a los hoteles con un mayor número de plazas (véase Cuadro IV.53). La mayor dimensión obliga a que el grado de formalización en las relaciones se incremente y la dirección no puede hacer una supervisión directa de todo el negocio, por lo que será un coordinador entre las diferentes áreas funcionales. La mayor oferta también requiere un alto grado de especialización de las tareas, coordinadas pero claramente identificados los departamentos en sus funciones y personal adscrito.

El mayor porcentaje de estructura organizativa de tipo personal corresponde a los hoteles pequeños, donde el número de empleados es menor y las relaciones tienen un carácter menos formal; por otro lado, la dirección puede ejercer una supervisión directa en todas las áreas funcionales, donde está claramente identificada la línea jerárquica.

IV.10.3 Aproximación cualitativa y cuantitativa al género y participación de la comunicación en la generación de una imagen positiva

Cuadro IV.54

VALORACIÓN DE LOS FACTORES DE LA OFERTA EN UNA BUENA COMUNICACIÓN

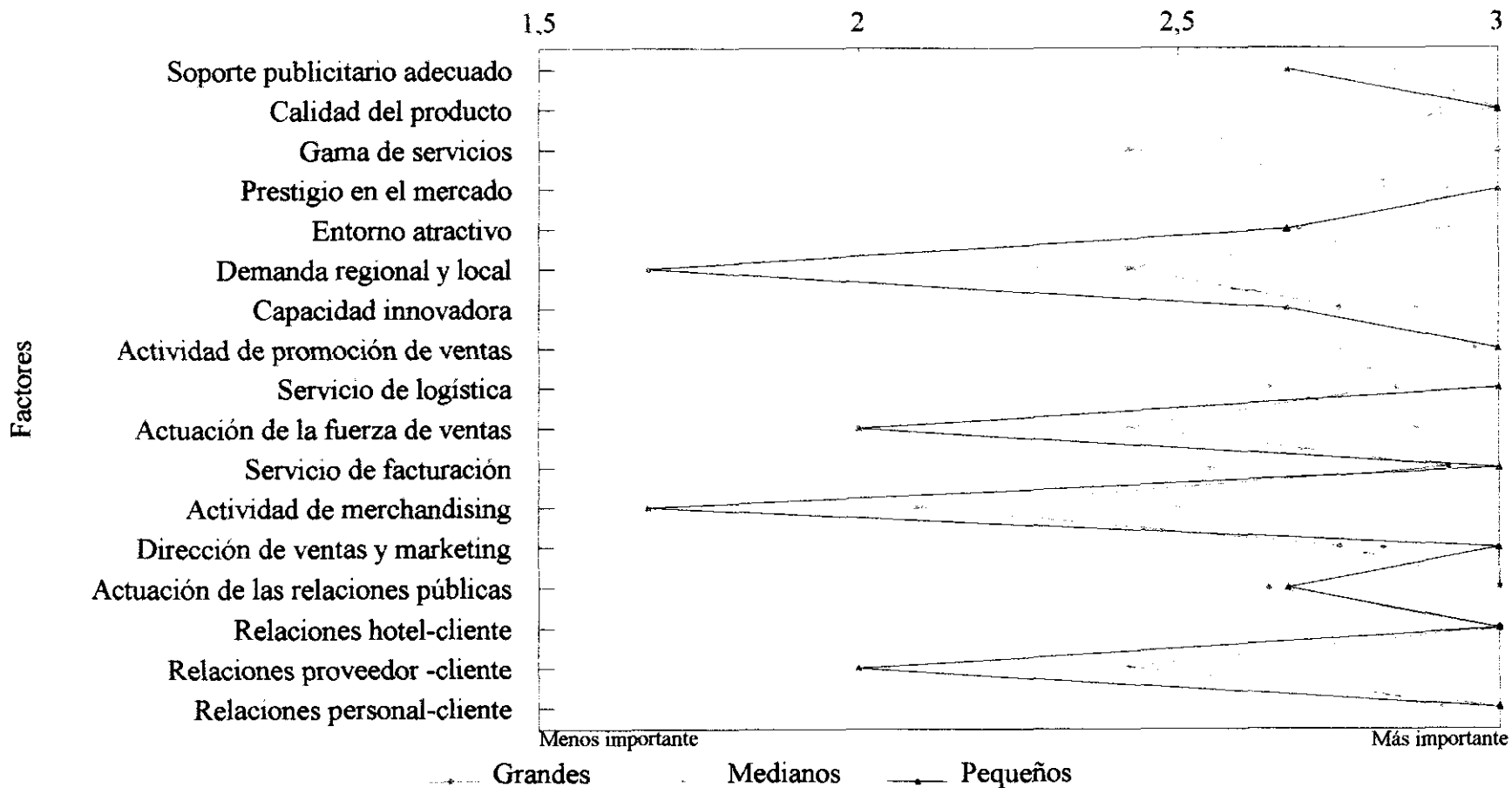
<i>FACTORES</i>	<i>NS/NC</i>	<i>IMPORTANTE</i>	<i>REGULAR</i>	<i>NADA IMPORTANTE</i>
<i>Un soporte publicitario adecuado</i>	2,7	73	24,3	0
<i>La calidad del producto</i>	0	94,6	5,4	0
<i>La gama de servicios</i>	2,7	75,7	21,6	0
<i>Su prestigio en el mercado</i>	0	86,5	13,5	0
<i>Entorno atractivo</i>	0	67,6	32,4	0
<i>La demanda regional y local del hotel</i>	0	54,1	13,5	13,5
<i>La capacidad innovadora</i>	0	86,5	10,8	2,7
<i>La actividad de la promoción de ventas</i>	0	89,2	10,8	0
<i>El servicio de logística</i>	5,4	83,8	10,8	0
<i>La actuación de la fuerza de ventas</i>	0	81,1	10,8	8,1
<i>El servicio de facturación</i>	0	70,3	29,7	0
<i>La actividad del merchandising</i>	8,1	56,8	29,7	5,4
<i>La dirección de ventas y marketing</i>	0	81,1	18,9	0
<i>La actuación de las relaciones públicas</i>	2,7	81,1	16,2	0
<i>Las relaciones hotel-cliente</i>	0	100	0	0
<i>Las relaciones proveedor-cliente</i>	0	67,6	24,3	8,1
<i>Las relaciones personal-cliente</i>	0	81,1	18,9	0

Valores en porcentaje

En la valoración que los directivos hacen de los diferentes factores de la oferta que contribuyen a una buena comunicación, destaca sobre todo, las relaciones del hotel con el cliente, considerado como importante por todos los entrevistados.

Gráfico IV.24

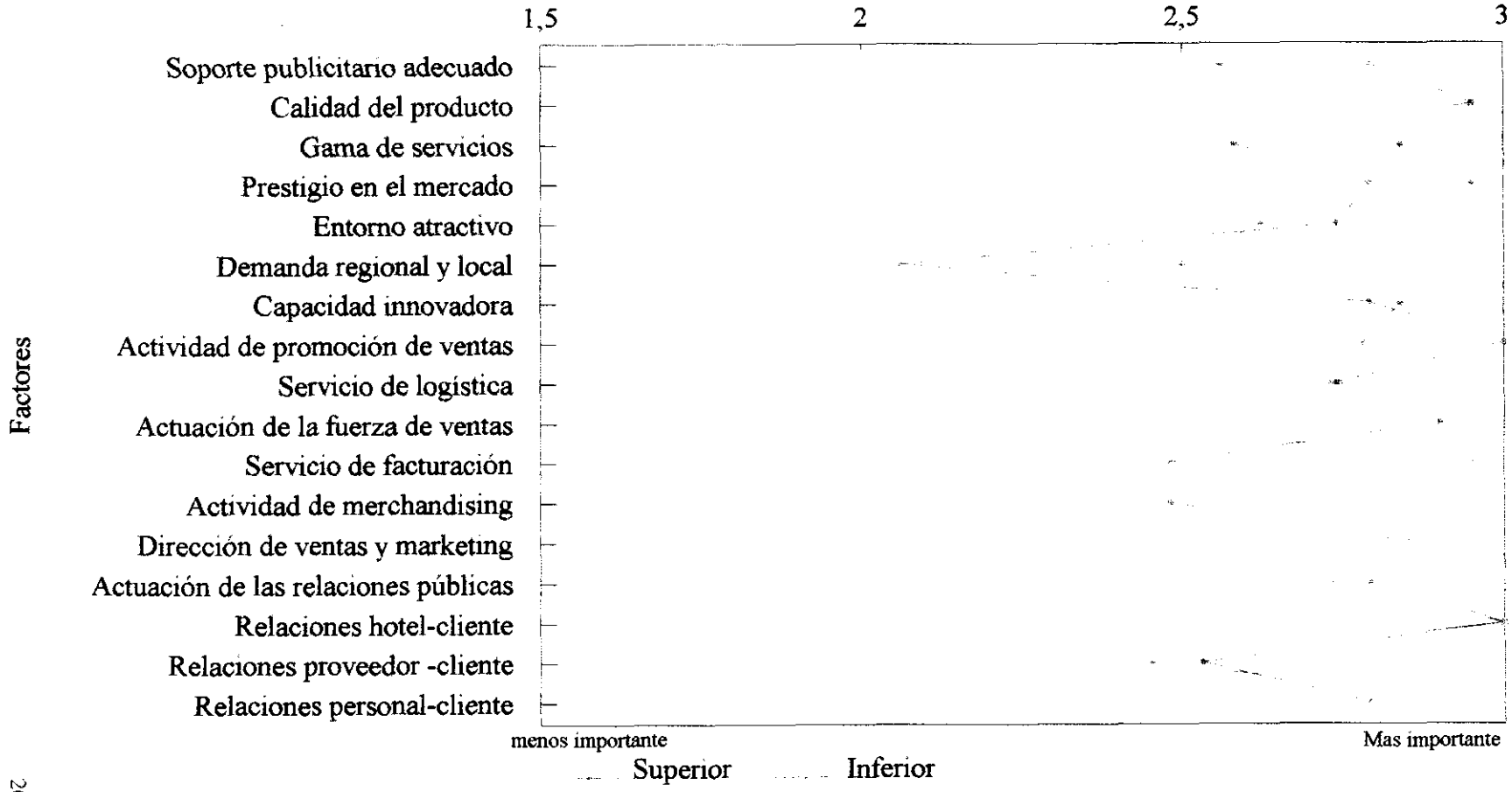
**FACTORES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN
EN FUNCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS**



APLICACIÓN EMPÍRICA OFERTA

Gráfico IV.25

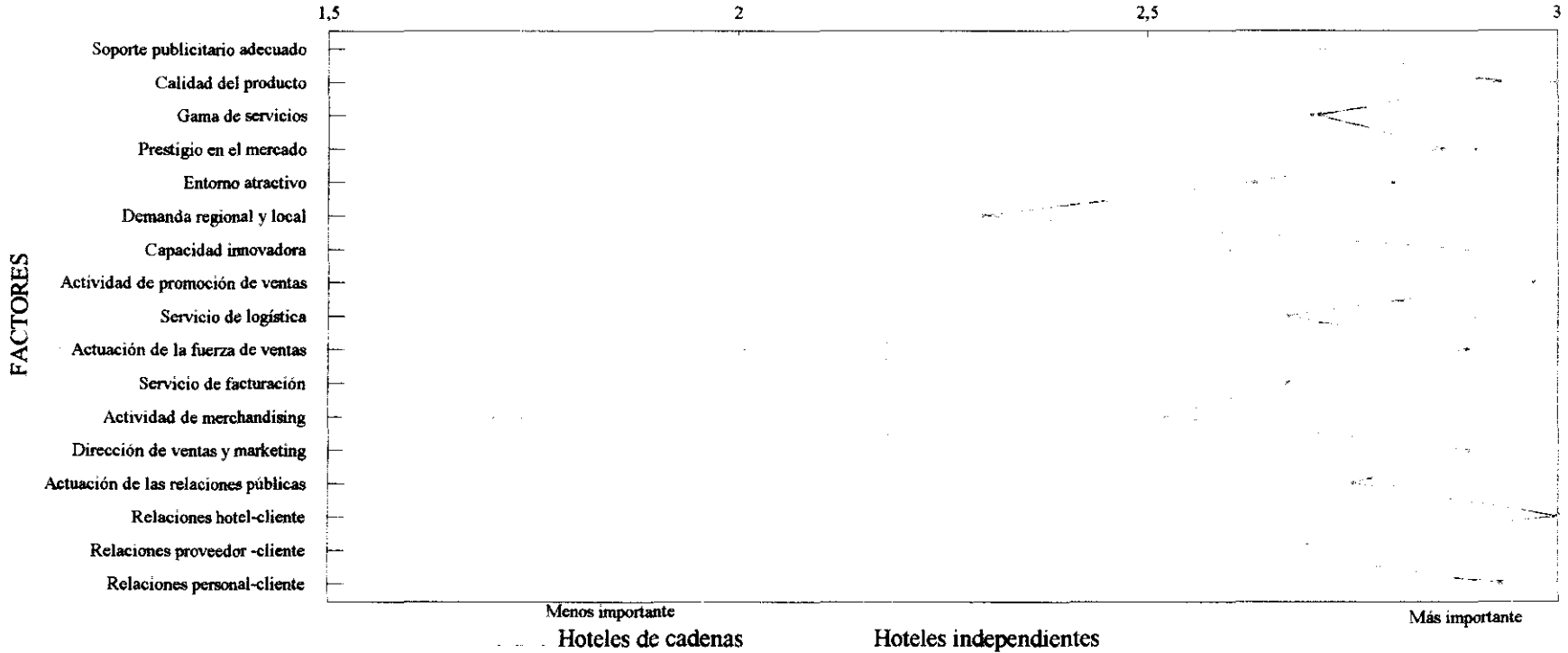
FACTORES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA CATEGORÍA DEL ESTABLECIMIENTO



APLICACIÓN EMPÍRICA OFERTA

Gráfico IV.26

FACTORES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN
EN FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXTERNA DEL HOTEL



APLICACIÓN EMPÍRICA OFERTA

Seguido de cerca, destaca la importancia que los directivos otorgan a la calidad del producto, señalado por el 94,6% de ellos. En sentido contrario, la demanda local y regional del hotel está considerada por un menor porcentaje de directivos (54,1%) como importante, y considerada como nada importante por el 13,5%; el merchandising es el segundo elemento en orden de menor importancia, considerado como importante por sólo el 56,8% y como nada importante por el 5,4%. El factor para una buena comunicación considerado con mayor frecuencia (32,4%) con mediana importancia es el entorno atractivo.

IV.10.3.1 Departamento comercial

En este apartado se pretende situar la función de marketing o comercial en el seno de la estructura organizativa de los diferentes establecimientos y, posteriormente, diferenciarlos según su tamaño, organización externa y categoría.

Cuadro IV.55

FUNCIÓN COMERCIAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

<i>LOCALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>Sin departamento propio. Función comercial en dirección</i>	10	27,03
<i>Sin departamento propio. Función comercial de cadena</i>	8	21,62
<i>Departamento propio independiente</i>	10	27,03
<i>Departamento propio en apoyo acciones de cadena</i>	8	21,62
<i>Función comercial gestionada por empresa independiente</i>	1	2,7

El porcentaje de establecimientos que tiene un departamento propio independiente es el mismo que el de establecimientos que no tienen un departamento comercial independiente del resto de los departamentos, en los que las funciones de comunicación

son asumidas por la dirección.

En una proporción menor, 21,62%, se encuentran los hoteles que tienen la función comercial en un departamento propio del hotel, pero como apoyo a las acciones de la cadena, sin independencia en la toma de decisiones en sus actividades de comunicación, es decir, siguiendo las instrucciones dadas por la cadena.

Con un porcentaje bastante alejado del resto (2,7%), se sitúan los establecimientos que han cedido su función comercial a una empresa independiente especializada.

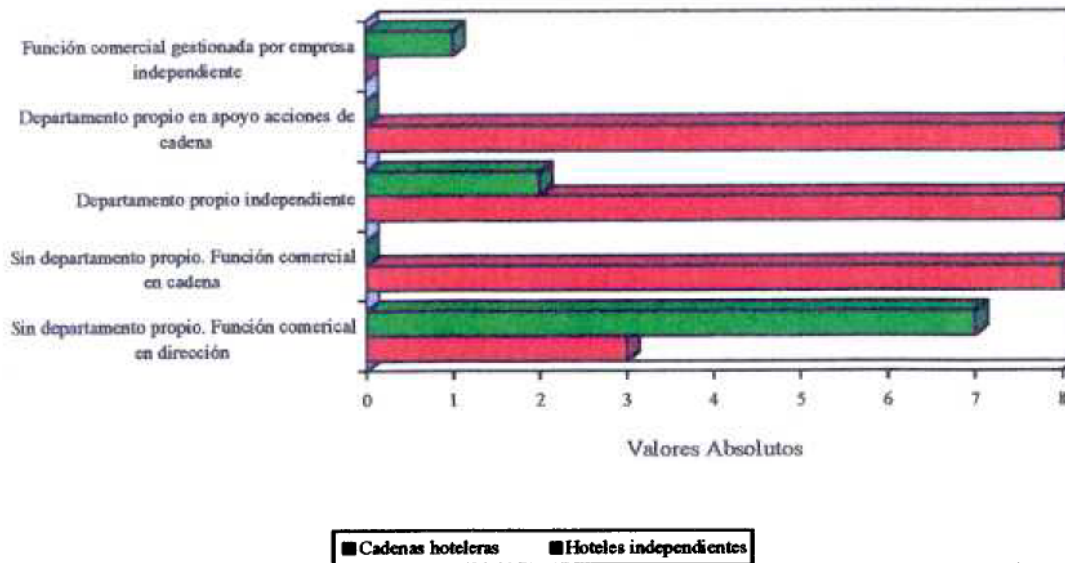
Cuadro IV.56

FUNCIÓN COMERCIAL SEGÚN LA ORGANIZACIÓN EXTERNA

<i>ORGANIZACIÓN EXTERNA</i>	<i>LOCALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL</i>	<i>VALOR ABSO.</i>	<i>PORCE.</i>
<i>CADENAS</i>	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	3	11,2
<i>HOTELERAS</i>	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	8	29,6
	Departamento propio independiente	8	29,6
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	8	29,6
	Función comercial gestionada por empresa independiente	0	0
<i>HOTELES INDEPENDIENTES</i>	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	7	70
	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	0	0
	Departamento propio independiente	2	20
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	0	0
	Función comercial gestionada por empresa independiente	1	10

Gráfico IV.27

FUNCIÓN COMERCIAL SEGÚN LA ORGANIZACIÓN EXTERNA



Como se puede observar en el Gráfico IV.27, el número de hoteles que tiene departamento propio independiente es mayor en los establecimientos pertenecientes a las cadenas que en los hoteles independientes, donde la actividad comercial es asumida en un mayor porcentaje por la dirección del hotel.

En los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras existe la misma proporción de hoteles que tienen su función comercial delegada en la cadena, que los hoteles que tienen departamento comercial dentro del establecimiento en apoyo a las acciones de cadena.

Es necesario puntualizar que el porcentaje de los hoteles pertenecientes a cadenas que no tiene departamento propio y su función comercial está concentrada en la dirección, no quiere decir que la cadena en sí no tenga departamento comercial sino que la cadena no asume las funciones comerciales del establecimiento estudiado.

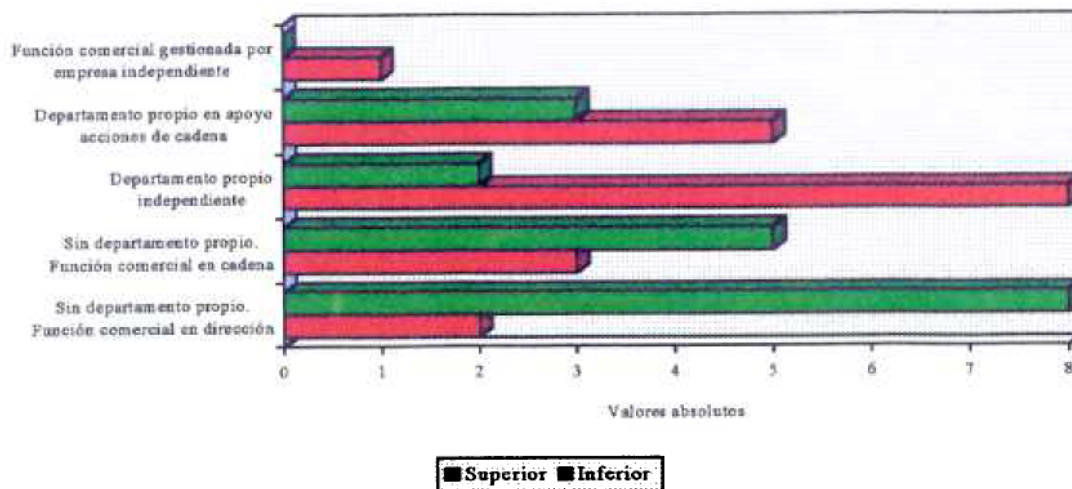
Cuadro IV.57

FUNCIÓN COMERCIAL SEGÚN CATEGORÍA DEL HOTEL

CATEGORÍA	LOCALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL	VALOR ABSO.	PORCEN.
CATEGORÍA SUPERIOR 4 Y 5 ESTRELLAS	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	2	10,5
	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	3	15,8
	Departamento propio independiente	8	42,1
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	5	26,3
	Función comercial gestionada por empresa independiente	1	5,3
CATEGORÍA INFERIOR 3, 2, Y 1 ESTRELLAS	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	8	44,4
	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	5	27,8
	Departamento propio independiente	2	11,1
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	3	16,7
	Función comercial gestionada por empresa independiente	0	0

Gráfico IV.28

FUNCIÓN COMERCIAL SEGÚN LA CATEGORÍA DEL HOTEL



Se puede apreciar por los datos presentados en el Cuadro IV.57, la tendencia de los hoteles de mayor categoría a tener un departamento comercial propio independiente, mientras que en los hoteles de categoría inferior las funciones comerciales son asumidas más frecuentemente por la dirección.

Por otra parte, dentro de los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras, las funciones comerciales son asumidas por las cadenas con mayor frecuencia en los hoteles de menor categoría y, por contra, los hoteles de categoría superior poseen departamento comercial propio, como apoyo a las políticas de comunicación de la cadena.

Cuadro IV.58

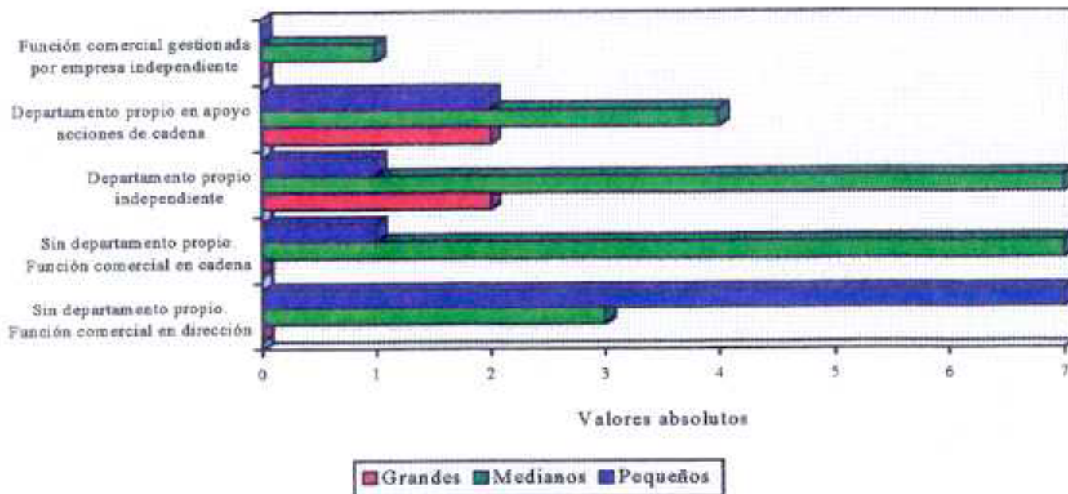
FUNCIÓN COMERCIAL SEGÚN TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO

TAMAÑO	LOCALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL	VALOR ABSO.	PORCEN.
GRANDES	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	0	0
HOTELES MAS DE 500 PLAZAS	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	0	0
	Departamento propio independiente	2	50
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	2	50
	Función comercial gestionada por empresa independiente	0	0
HOTELES MEDIANOS 201-500 PLAZAS	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	3	13,6
	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	7	31,9
	Departamento propio independiente	7	31,9
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	4	18,1
	Función comercial gestionada por empresa independiente	1	4,5
HOTELES PEQUEÑOS HASTA 200 PLAZAS	Sin departamento propio. Función comercial en dirección	7	63,6
	Sin departamento propio. Función comercial de cadena	1	9,1
	Departamento propio independiente	1	9,1
	Departamento propio en apoyo acciones de cadena	2	18,2
	Función comercial gestionada por empresa independiente	0	0

Se puede observar por los datos del Cuadro IV.58, la tendencia que existe a medida que crece el establecimiento estudiado a que éste posea un departamento propio con más independencia. El 63,6% de los hoteles estudiados con menos de 200 plazas no tiene departamento comercial propio, sino que las funciones comerciales son asumidas por la dirección. Sin embargo, solo el 13,6% de hoteles medianos y ninguno de los hoteles grandes delega las funciones comerciales en manos de la dirección.

Gráfico IV.29

FUNCIÓN COMERCIAL SEGÚN TAMAÑO DEL HOTEL



IV.10.3.2 Instrumentos de comunicación y niveles de participación en la comunicación interna

Se puede apreciar por los resultados de la investigación expuestos en el Cuadro IV.49, que el medio de comunicación interna que más se utiliza en el sector es el tablón de anuncios, que es utilizado mucho por el 64,9% y no es utilizado solamente por el 13,5% del sector.

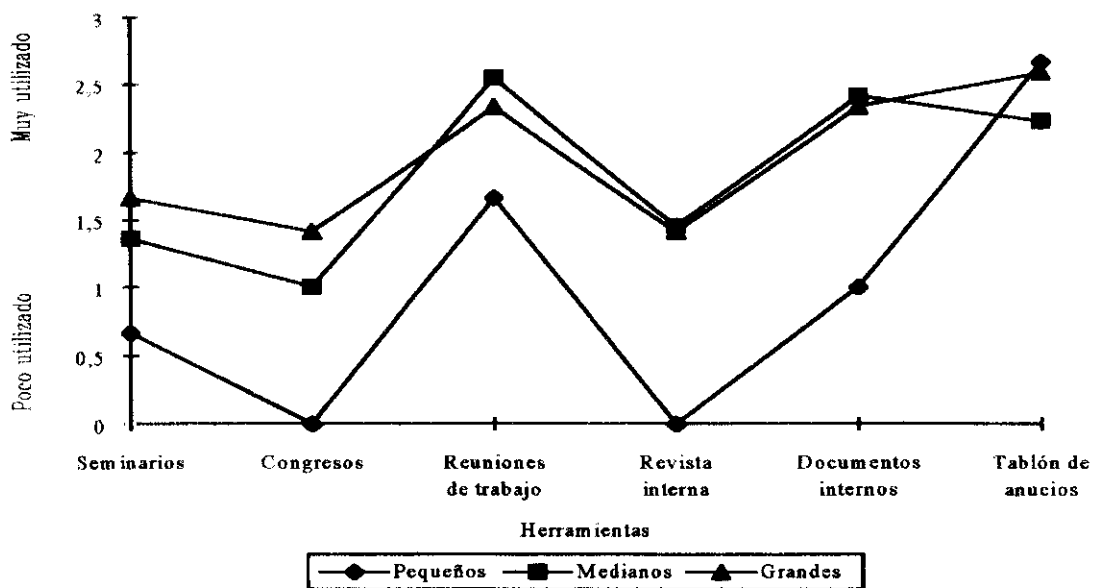
Cuadro IV.59

NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

<i>HERRAMIENTAS</i>	<i>MUCHO</i> %	<i>POCO</i> %	<i>NADA</i> %
<i>Congresos</i>	18,9	24,3	56,8
<i>Documentos internos</i>	64,9	1,2	18,9
<i>Reuniones de trabajo</i>	62,2	27,0	10,8
<i>Revista interna</i>	35,1	13,5	51,4
<i>Seminarios</i>	27,0	29,7	43,2
<i>Tablón de anuncios</i>	64,9	21,6	13,5

Gráfico IV.30

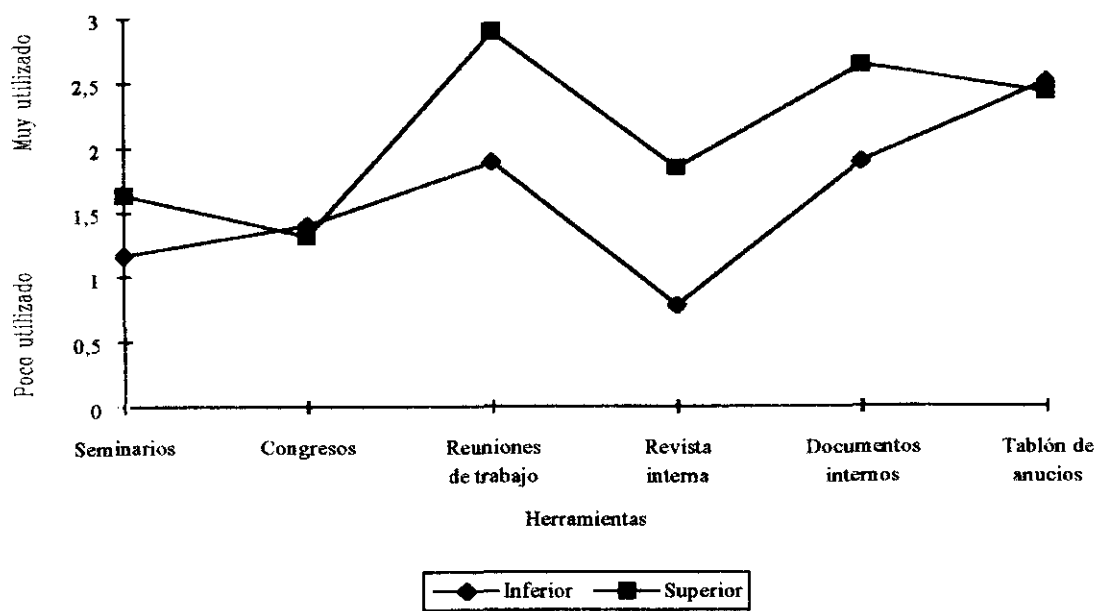
PERFIL DEL NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN EL TAMAÑO DE LOS HOTELES



Escala de 1 a 3 ascendente

Gráfico IV.31

PERFIL DE LA UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN LA CATEGORÍA DEL HOTEL.



Escala de 1 a 3 ascendente

Otro de los instrumentos con un grado de utilización masivo dentro del sector son las reuniones de trabajo, que son muy frecuentes en el 62,2% y es el instrumento que en menor proporción (10,8%) es poco utilizado (la pregunta se planteó a los entrevistados sin que especificaran hasta que nivel de jerarquía u operativo participaba en las reuniones).

En sentido contrario, el instrumento de comunicación interna menos utilizado en el sector son los congresos, que sólomente son empleados habitualmente por el 18,9% y no es utilizado nunca por el 56,8% del sector (en esta pregunta no se pidió a los entrevistados que diferenciaran si los congresos en los que participaban eran organizados por el propio hotel o enviaban a sus empleados a congresos organizados por otras entidades).

Menos de la mitad del sector tiene revista interna, aunque es utilizada mucho por el 35,1%. Por otro lado, la participación frecuente en seminarios es sólo del 27% de los establecimientos de la muestra.

IV.10.3.3 Valoración sobre la participación de los instrumentos en la comunicación interna

Los directivos entrevistados, en un porcentaje elevado (48,6%), consideran que la comunicación interna tiene **influencia** en el **proceso productivo** de la empresa y destacan la necesidad de una comunicación interna fluida para que el negocio funcione, además de opinar que el cliente detecta el grado de calidad de la comunicación interna y ésta influirá en la imagen que se cree del hotel.

Cuadro IV.60

FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOTEL

<i>VALORACIÓN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Influye en el negocio</i>	48,6	18
<i>Permite relaciones interdepartamentales</i>	45,9	17
<i>Mejora las relaciones laborales</i>	45,9	17
<i>Proporciona información a los órganos decisorios</i>	18,9	7
<i>Permite la descentralización de la toma de decisiones</i>	5,4	2
<i>No tiene mucha importancia</i>	2,7	1

Otro de los puntos destacados por los directivos es que la comunicación interna **mejora las relaciones laborales**, como señala el 45,9%. Ya se ha señalado la necesidad de motivar al personal, puesto que este estímulo provocará una prestación mejor del servicio; por lo tanto, la mejora del ambiente de trabajo es un estímulo para el personal que a largo plazo beneficiará a la empresa.

En la misma proporción, los entrevistados opinan que la **comunicación interna** fomenta las relaciones interdepartamentales, siendo un **nexo de unión** entre los diferentes departamentos que coordinarán su función con base en esta comunicación interna, ya sea informal o por las relaciones formales establecidas por la dirección.

Un 18,9% de los directivos opina que la comunicación interna proporciona información que será utilizada en el proceso de la toma de decisiones. La necesidad de que esta información sea veraz y oportuna, hace necesario establecer un proceso en la recogida de información que optimice su calidad.

Un porcentaje menor, el 5,4% de los entrevistados, piensa que la comunicación interna permite la descentralización de la toma de decisiones, delegando responsabilidades en los niveles operativos.

Tan sólo un 2,7% de los directivos piensa que la comunicación interna no tiene importancia y no reporta ventajas para la empresa.

IV.10.3.4 Instrumentos de comunicación y niveles de participación en la comunicación externa

En este apartado se ha pretendido estudiar cuáles son los instrumentos utilizados por los hoteles en sus estrategias de comunicación con los clientes y su grado de utilización. También se ha obtenido información sobre las instrumentos utilizados en la comunicación con los intermediarios como canalizadores de clientes.

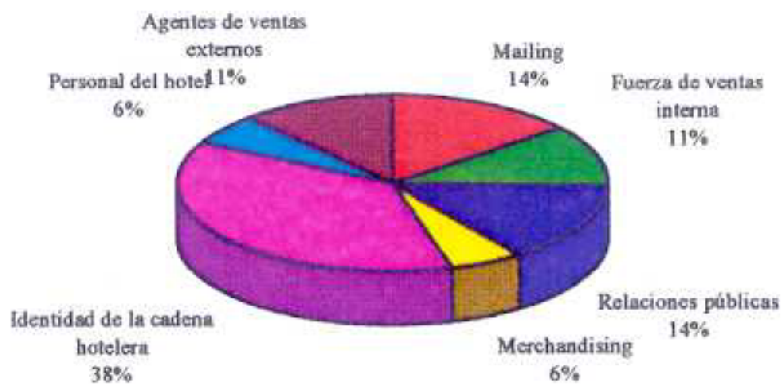
Cuadro IV.61

INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL HOTEL

MEDIOS	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Identidad de la cadena hotelera</i>	35,1	13
<i>Mailing</i>	13,5	5
<i>Relaciones Públicas</i>	13,5	5
<i>Fuerza de ventas interna</i>	10,8	4
<i>Agentes de ventas externos</i>	10,8	4
<i>Merchandising</i>	5,4	2
<i>Personal del hotel</i>	5,4	2

Gráfico IV.32

INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA
(porcentaje ponderado)



El porcentaje mayor de los entrevistados, 35,1% destaca la importancia de la identidad de la cadena hotelera a la que pertenecen como un instrumento de su comunicación externa; resaltan el beneficio que les reporta pertenecer a una cadena en la política de comunicación.

Dentro de los instrumentos de comunicación externa, los directivos señalan con igual proporción el *mailing* y las relaciones públicas (13,5%). En menor proporción, el 5,4% de los directivos señala el merchandising como herramienta utilizada por su establecimiento.

El 10,8% de los directivos destaca en su política de comunicación externa, la fuerza de ventas del propio hotel. En la misma proporción destacan el papel de los agentes de venta externos del hotel como un instrumento de comunicación externa y señalan a las agencias de viajes o la inclusión en sistemas de reservas. Ya se ha indicado anteriormente la importancia que el sector da a las agencias de viajes como intermediario en el área de comunicación.

En un porcentaje menor (5,4%), los directivos citan como instrumento de comunicación externa el personal del hotel, la propia prestación del servicio y la relación personal cliente.

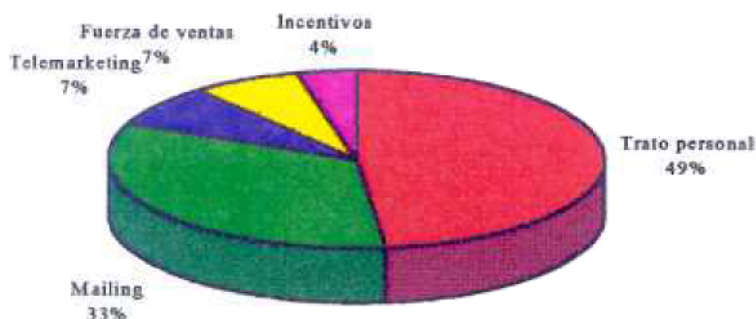
Cuadro IV.62

INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS

<i>MEDIOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Trato personal</i>	25,1	13
<i>Mailing</i>	24,3	9
<i>Telemarketing</i>	5,4	2
<i>Fuerza de ventas</i>	5,4	2
<i>Incentivos</i>	2,7	1

Gráfico IV.33

INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS (porcentaje ponderado)



Después de hacer un estudio de los instrumentos utilizados en la política de comunicación externa en general, se ha realizado un estudio de cuáles son los instrumentos utilizados en su política de comunicación con los intermediarios. Un 25,1% de los directivos destaca la relación personal con los intermediarios. También señalan el *mailing* como vía de comunicación en un 24,3%. Con unos porcentajes menores y alejados de los dos principales, los directivos señalan la fuerza de ventas y el telemarketing con un 5,4% en ambos instrumentos. Sólomente el 2,7% señala la política de incentivos como herramienta de comunicación con los intermediarios.

En cuanto al orden de utilización de los principales instrumentos de comunicación, el porcentaje en cada nivel figura en el Cuadro IV.63.

Cuadro IV.63

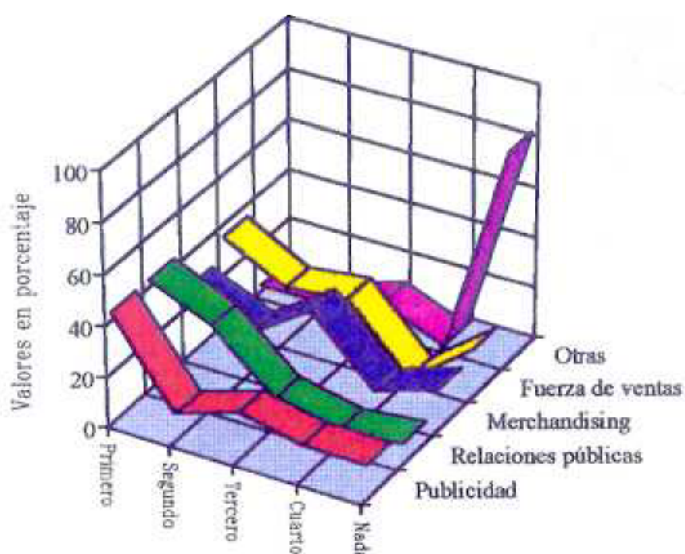
ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL HOTEL

(porcentaje horizontal)

ORDEN DE UTILIZACIÓN HERRAMIENTAS	NADA	PRIMER	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
<i>Publicidad</i>	13,5	43,2	10,8	18,9	13,5
<i>Relaciones públicas</i>	8,1	43,2	32,4	10,8	5,4
<i>Merchandising</i>	16,2	27,0	16,2	32,4	8,1
<i>Fuerzas de Ventas</i>	18,9	35,1	21,6	24,3	---
<i>Otras</i>	83,8	2,7	2,7	10,8	---

Gráfico IV.34

EXTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL HOTEL



En este apartado se pretendía que los entrevistados ordenaran las herramientas de comunicación más utilizadas en otros servicios, por importancia en la utilización dentro de su empresa.

Los principales instrumentos en el sector son la publicidad y relaciones públicas, que en la estructura de comunicación externa son consideradas en primer lugar en su grado de utilización por el 43,2%. Por otro lado, las relaciones públicas son colocadas en segundo lugar por el 32,4% , frente al 10,8% que utiliza la publicidad en segundo lugar.

En la comunicación externa los hoteles utilizan los instrumentos tradicionales, siendo el grado de utilización de otras herramientas muy bajo. El 83,8% no las utiliza nunca y de los que las utilizan, el 10,8% lo hace en tercer lugar.

Por otro lado, dentro de los instrumentos tradicionales, es la fuerza de ventas la que en un mayor porcentaje es menos utilizada por el sector, 18,9%.

Después de pedir a los directivos que señalaran cuál era el orden de utilización de los diferentes instrumentos de comunicación dentro de su hotel, se les preguntó cuál era en su opinión el orden de utilización de las mismas herramientas dentro del sector.

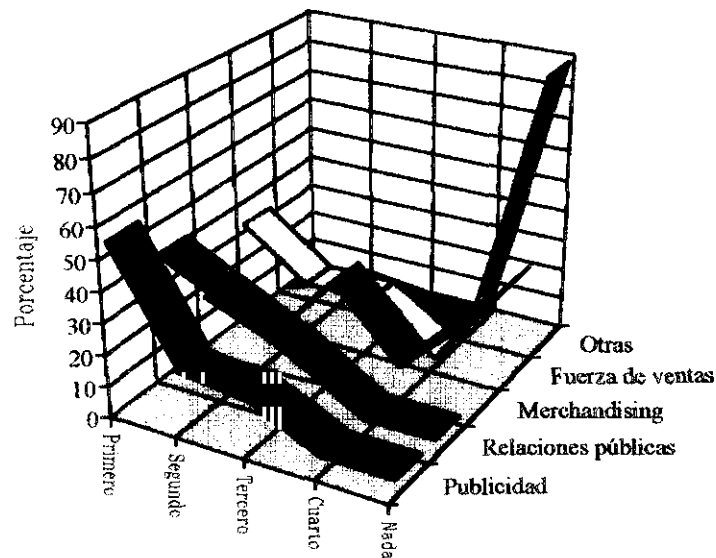
Cuadro IV.64

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL SECTOR

ORDEN DE UTILIZACIÓN INSTRUMENTOS	NADA	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
<i>Publicidad</i>	5,4	54,1	18,7	16,2	5,4
<i>Relaciones públicas</i>	5,4	40,5	29,7	18,9	5,4
<i>Merchandising</i>	32,4	16,2	8,1	32,4	10,8
<i>Fuerzas de Ventas</i>	32,4	32,4	16,2	16,2	2,7
<i>Otras</i>	89,2	---	5,4	2,7	2,7

Gráfico IV.35

EXTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL SECTOR



En opinión de los directivos el instrumento más utilizado por el sector hotelero es la publicidad, un 54,1%, seguido por las relaciones públicas, un 40,5%. Esta opinión, aunque no muy diferente de las consideraciones que hacían del propio hotel, difieren un poco (véase Cuadro IV. 63), aunque ambos instrumentos eran utilizados en primer lugar por el mismo porcentaje y siguen siendo en opinión de los directivos las dos herramientas más utilizadas.

Por otro lado, aumenta la consideración de la poca utilización del merchandising y la fuerza de ventas. Mientras que el merchandising no era nada utilizado por el 13,5% de los hoteles, el 32,4% de los directivos considera que en el sector no se utiliza nunca (la fuerza de ventas el 18,1%, frente al 32,4% en el sector).

El porcentaje de utilización de otros instrumentos de comunicación también baja en su consideración de utilización en el sector, ya que el 89,2% de los directivos considera que no se utiliza nunca, frente al 81,1% de los que no la utilizaban en su hotel.

IV.10.3.5 Valoración sobre la participación de los instrumentos de comunicación externa

En esta pregunta se les planteaba a los directivos que valorasen en términos cuantitativos la publicidad que se hacía en el sector y, como se puede observar en el Cuadro IV.65, más de la mitad, un 54,1% pensaba que se hacía regular, frente al 24,3% que opinaba que se hacía mucha, y tan sólo un 21,6% opinaba que se hacía poca.

Cuadro IV.65
CANTIDAD DE PUBLICIDAD EN EL SECTOR

<i>CANTIDAD</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Poca</i>	21,6	8
<i>Regular</i>	54,1	20
<i>Mucha</i>	24,3	9

En la valoración de las **ventajas** que la inversión publicitaria puede reportar al hotel, más de la mitad de los directivos opina que proporciona un **conocimiento del producto**. Ya se subrayó en la valoración de la tendencia del cliente, la opinión de los directivos de la importancia que este conocimiento tiene a la hora de elegir un determinado establecimiento; así el 29,7% de ellos piensa que otra de las ventajas de la publicidad es que **aumenta el volumen de negocio**, no sólo por la venta de habitaciones, sino también por la venta de servicios complementarios y un 18,9% que **crea una imagen de marca** (véase Cuadro IV.66).

Un 35,1% de los directivos piensa que una campaña publicitaria es **beneficiosa** para el negocio en general, sin especificar cuales son los beneficios concretos proporcionados.

Cuadro IV.66

VENTAJAS DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD EN EL HOTEL

<i>VENTAJAS</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Proporciona un conocimiento del producto</i>	51,4	19
<i>Es beneficiosa para el negocio</i>	35,1	13
<i>Aumenta el volumen de negocio</i>	29,7	11
<i>Crea imagen de marca</i>	18,9	7
<i>Permite segmentar el mercado</i>	8,1	3
<i>Reduce la sensibilidad a otras variables</i>	2,7	1

En menor proporción (8,1%) se considera como una de las ventajas de una campaña de publicidad, el poder segmentar el mercado de acuerdo con las estrategias comerciales del hotel y un 2,7% de ellos señala la ventaja que puede aportar el poder reducir la sensibilidad a otras variables, como el precio, la localización del hotel, etc..

En la valoración de los **inconvenientes** que puede reportar una campaña de publicidad, los porcentajes son menores que en la valoración de las ventajas. Un 40,5% de ellos considera como un inconveniente de una campaña de publicidad el **alto coste** que supone para la empresa. Por otro lado, un 18,9% de ellos piensa que la rentabilidad de la inversión es **baja** y, además, un 2,7% señala la **dificultad para evaluar los resultados** de la inversión, puesto que en su opinión no se puede saber con certeza la influencia en el volumen de negocio de la campaña de publicidad (véase Cuadro IV.67).

Cuadro IV.67

INCONVENIENTES DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD PARA EL HOTEL

<i>INCONVENIENTES</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Coste</i>	40,5	15
<i>Baja rentabilidad</i>	18,9	7
<i>Crea expectativas que no se adecuan a la realidad</i>	13,5	5
<i>Atrae a clientes no deseados</i>	10,8	4
<i>Necesidad de apoyo de otras variables</i>	10,8	4
<i>Difícil evaluar resultados</i>	2,7	1

Un 13,5% de los directivos opina **que la publicidad puede crear unas expectativas en el cliente que no se adecuen a la realidad**. También, el 10,8% piensa que una campaña de publicidad por si sola no es beneficiosa dado que **necesita el apoyo de otras variables**. Con el mismo porcentaje, un 10,8% de los entrevistados, piensa que las campañas de publicidad pueden **atraer a clientes no deseados**.

Cuadro IV.68

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL HOTEL

<i>OBJETIVOS</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Como medio de difusión del producto</i>	35,1	13
<i>Medio para ampliar el volumen de negocio</i>	21,6	8
<i>Medio para infundir confianza en el mercado</i>	16,2	6
<i>Medio para crear imagen positiva</i>	10,8	4
<i>Control de calidad del producto</i>	10,8	4
<i>Medio para posicionarse en el mercado</i>	8,1	3

Ante la pregunta de cuáles eran los objetivos perseguidos por los hoteles con sus

estrategias de comunicación externa, el mayor porcentaje, un 35%, responde que la utilizan como **medio de difusión del producto**, esto es, conseguir que su producto sea conocido por el mercado. Otro de los objetivos señalados por los entrevistados es **ampliar el volumen de negocio**, como apunta el 21,6% (véase Cuadro IV.68).

Un 10,8% de los directivos señala que la comunicación externa es un **control de calidad del producto**, ya que a través de ella se puede comprobar el grado de satisfacción del cliente, con el objeto de corregir deficiencias.

Otro de los objetivos de la comunicación externa es **infundir confianza** en el mercado **hacia el producto**, como opinan el 16,2% de los entrevistados.

Otro de los fines de la comunicación es **crear una imagen positiva** del producto en el cliente, apuntado por el 10,8% de los directivos, con el objetivo de **obtener un activo a largo plazo**. En un porcentaje menor, el 8,3% de los entrevistados señala que el objetivo de la comunicación externa es el de **posicionarse** dentro del mercado.

En esta pregunta se ha pedido a los entrevistados que señalen cuáles son, en su opinión, las **características** para una **buena comunicación en campañas importantes**, con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos fijados. Un 37,8% de los directivos señala la **necesidad de identificar al público objetivo** a la hora de afrontar una importante campaña de comunicación (véase Cuadro IV. 69).

Un 18,9% opina que es importante para una buena comunicación la **elección de los medios de comunicación adecuados** para transmitir el mensaje al público. En este sentido, dependerá del público objetivo a quien se quiera dirigir la campaña la utilización de un medio o de otro.

Cuadro IV.69

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN CAMPAÑAS
IMPORTANTES

CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
<i>Identificar al público objetivo</i>	37,8	14
<i>Elegir un buen mensaje</i>	32,4	12
<i>Veracidad del mensaje</i>	24,3	9
<i>El producto debe ser bueno</i>	18,9	7
<i>Utilizar los medios de comunicación adecuado</i>	18,9	7
<i>Elección del momento adecuado</i>	10,8	4
<i>Argumentos diferenciadores del producto</i>	8,1	3
<i>Constancia en el tiempo</i>	5,4	2

Otra de las características que los directivos piensan que tiene que tener una campaña para el logro de una buena comunicación está relacionada con el **mensaje** que se quiere transmitir, ya que tiene que ser **bueno** para el 32,4%, y **veraz** para el 24,3%, con el fin de que el cliente no se cree unas expectativas que no corresponden a la realidad, que era uno de los inconvenientes que en opinión de los entrevistados podía tener una campaña de publicidad. También apunta el 8,1% la necesidad de que la campaña **resalte los aspectos diferenciadores** del producto, que ofrezca un mensaje diferenciador. Por otro lado, un 18,9% de los directivos señala la necesidad de que el **producto sea bueno** para que la campaña pueda cumplir los objetivos fijados, ya que en su opinión, por buena que sea la campaña, si no está acompañada de un buen producto, carecerá de una de las variables para que sea efectiva.

Un 10,8% de los directivos considera que es necesario **elegir el momento adecuado** para lanzar la campaña, además de un 5,4% que menciona la necesidad de que la campaña sea **constante en el tiempo**, señalando la poca efectividad de campañas de comunicación puntuales o esporádicas.

IV.10.4 Valoración de la imagen generada en los clientes internos y externos de la empresa

El 83,8% de los directivos entrevistados opina que la imagen pública refleja la personalidad de su empresa, mientras que el resto piensa que no.

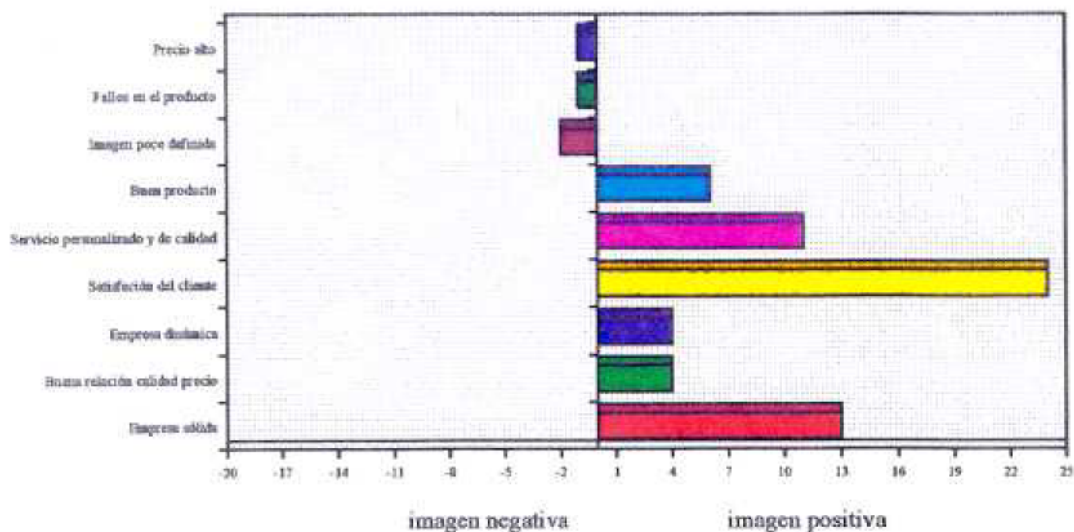
Cuadro IV.70

IMAGEN POSITIVA DE LOS CLIENTES EXTERNOS

<i>IMAGEN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Satisfacción al cliente</i>	64,9	24
<i>Empresa sólida</i>	35,1	13
<i>Servicio personalizado y de calidad</i>	29,7	11
<i>Buen producto</i>	16,2	6
<i>Buena relación calidad-precio</i>	10,8	4
<i>Empresa dinámica</i>	10,8	4

Gráfico IV.36

IMAGEN DEL HOTEL EN LOS CLIENTES EXTERNOS



Un 64,9% de los directivos destaca como un factor de **imagen positiva** del hotel en los clientes externos, el hecho de ser una empresa que **satisface al cliente**, que se adecua a él (véase Cuadro IV.70).

También señala el 35,1% que la imagen que de ellos tiene el cliente es que son una **empresa sólida**, una **gran empresa**, con **prestigio en el mercado**. El 10,8% destaca la imagen de **empresa dinámica**, con **capacidad innovadora**, que se **adapta a las necesidades del cliente**.

Un 29,7% opina que sus clientes tienen la imagen de que son un hotel con un **servicio personalizado** y de **calidad** y un 16,2% señala la imagen de **buen producto**.

El 10,8% de los directivos piensa que tiene la imagen de poseer una **buena relación calidad-precio**.

Cuadro IV. 71

IMAGEN NEGATIVA DE LOS CLIENTES EXTERNOS

<i>IMAGEN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Imagen poco definida</i>	5,4	2
<i>Fallos en el producto</i>	2,7	1
<i>Precio alto</i>	2,7	1

Como se puede apreciar por los datos del Cuadro IV.71, los entrevistados son más reticentes a la hora de valorar una imagen negativa en sus clientes. El 5,4% de ellos dice que no tiene una imagen definida, por el desconocimiento del hotel en el mercado. Tan sólo un 2,7% opina que existe una imagen de precio alto y, el mismo porcentaje piensa que el cliente considera que poseen fallos en el producto.

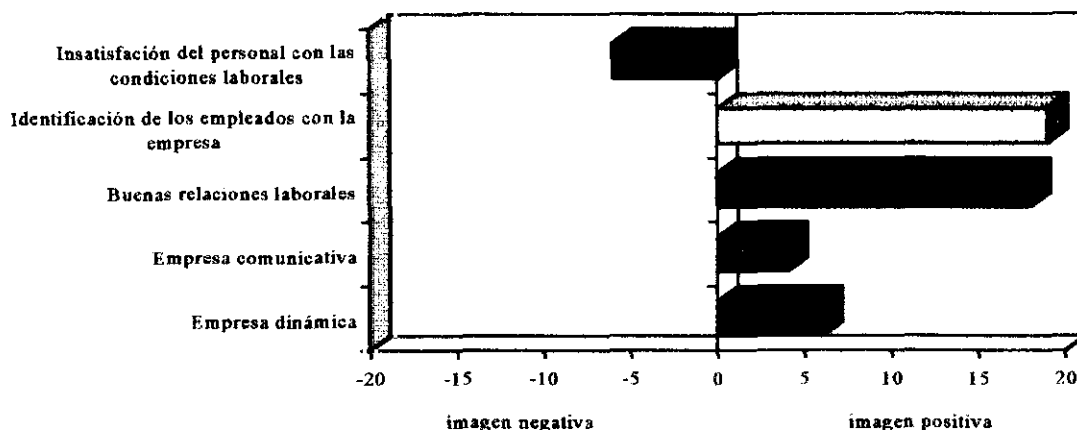
Cuadro IV.72

IMAGEN POSITIVA DE LOS CLIENTES INTERNOS

<i>IMAGEN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Identificación de los empleados con la empresa</i>	51,4	19
<i>Buenas relaciones laborales</i>	48,6	18
<i>Empresa dinámica</i>	16,2	6
<i>Empresa comunicativa</i>	10,8	4

Gráfico IV.37

IMAGEN DEL HOTEL EN LOS CLIENTES INTERNOS



Más de la mitad de los directivos entrevistados piensa que el **personal** está identificado con la empresa. El 48,6% de ellos considera que el empleado tiene una **imagen positiva** de la empresa por las **condiciones laborales** que ésta les ofrece, salarios, **posibilidad de promoción, incentivos extrasalariales**, etc.. Con porcentajes menores, el 16,2% piensa que los empleados tienen una imagen de **empresa dinámica**, que evoluciona y crece, que les ofrece posibilidades de futuro. Un 10,8% los directivos opina que los empleados tienen una imagen de la empresa donde prestan sus servicios como

empresa comunicativa, donde la comunicación interna proporciona un conocimiento de los empleados por parte de los directivos, trabajando en un ambiente de cordialidad y familiaridad.

Cuadro IV.73

IMAGEN NEGATIVA DE LOS CLIENTES INTERNOS

<i>IMAGEN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Insatisfacción del personal con las condiciones laborales</i>	16,2	6

Tan sólo el 16,2% de los directivos considera que los empleados del hotel tienen una imagen negativa de la empresa por la insatisfacción de éstos con las condiciones de trabajo, principalmente tienen una imagen de bajos salarios y de inestabilidad en el empleo por las disminuciones de plantilla.

IV. 10.5 Tipologías de los establecimientos hoteleros según su comunicación

A lo largo del estudio se ha analizado básicamente el punto de vista de los responsables de los establecimientos hoteleros en cuanto a:

- Las situación del sector de la hotelería
- Sus oportunidades y problemas
- Niveles de comunicación existentes
- Valoración sobre las herramientas de comunicación
- Situación competitiva
- Comercialización del producto hotelero
- Tendencia del mercado en la demanda del producto
- Imagen de los clientes internos y externos

El trabajo que sigue a continuación analiza diferentes tipologías de establecimientos hoteleros con un nivel de comunicación homogéneo dentro de cada grupo detectado, siendo estructurado en tres partes: en la primera parte se hace una descripción de las variables utilizadas, en la segunda parte se reduce el número de variables y sus modalidades asociadas, utilizando la técnica del análisis factorial de correspondencias múltiples y, en la tercera se definen los grupos de hoteles mediante la aplicación del análisis *cluster* y el análisis discriminante con el objetivo de verificar si los establecimientos hoteleros están clasificados de forma correcta en los grupos en los que habían sido asignados por el procedimiento del análisis *cluster*.

En el Anexo 6, punto 1 se presentan los resultados completos del análisis de correspondencias múltiples realizado.

El *input* de información para el análisis factorial de correspondencias múltiples ha sido la ausencia o presencia de las modalidades asociadas a ciertas preguntas del cuestionario, que figura en el Anexo 1, punto 1; la mayoría de las preguntas utilizadas eran de opción múltiple resolviéndose en variables dicotómicas en cada modalidad de respuesta.

Se parte de 66 variables con un mínimo cada una de dos y un máximo de ocho modalidades asociadas, siendo el número total de modalidades de 204, aunque en el análisis sólo participan 33 variables activas con un total de 136 modalidades asociadas. Las variables activas son aquellas que intervienen en el análisis de correspondencias múltiples, el resto de variables son ilustrativas e intervienen en el comentario del análisis *a posteriori*.

Después de una primera depuración de las diferentes modalidades activas y

eliminación de aquellas con un peso no significativo¹, se analizaron un total de 108 modalidades asociadas. Se parte de variables categóricas, y el análisis cluster trabaja con la distancia Euclídea, idónea para las variables continuas; por este motivo mediante el análisis de correspondencias múltiples, a partir de las variables categóricas se calcularon factores continuos pudiendo proceder a la agrupación de los casos.

El número de casos que constituye la muestra del universo de establecimientos hoteleros de Madrid es de 37, obteniendo un total de 36 ejes que explican el 100% de la inercia inicial.

Las preguntas consideradas como activas dentro del análisis fueron aquellas referidas a la valoración de los instrumentos de comunicación, la consideración de la importancia de los instrumentos en la gestión de la comunicación, el nivel de utilización de dichos instrumentos y, por último, la clasificación de los casos en relación a su estructura interna y externa; en definitiva se considera que estas variables, la mayoría de ellas de naturaleza subjetiva, reflejan indirectamente las actitudes y preferencias de los gestores hacia el hecho comunicacional, así como las ventajas que buscan en la utilización de determinadas herramientas de comunicación. En concreto las variables consideradas como activas en el análisis han sido²:

- Categoría oficial del establecimiento (2 modalidades)
- Numero de plazas (3 mod.)
- Precio (8 mod.)
- Fecha de construcción (4 mod.)
- Organización externa (2 mod.)
- Orden de utilización de la publicidad en la estructura de la comunicación externa (6 mod.)

¹ El valor por defecto (2%) es adecuado en la mayoría de los análisis. (SPAD.N, Versión 2.5. *Manual de referencia*. Procedimiento CORMU).

² En el anexo 1, punto 1 se puede ver como se formularon las preguntas.

- Orden de utilización de las relaciones públicas en la estructura de la comunicación externa (6 mod.)
- Orden de utilización del *merchandising* en la estructura de la comunicación externa (6 mod.)
- Orden de utilización de la fuerza de ventas en la estructura de la comunicación externa (6 mod.)
- Orden de utilización de otras herramientas de comunicación en la estructura de la comunicación externa (6 mod.)
- Valoración de la importancia de los seminarios (3 mod.)
- Valoración de la importancia de los congresos (3 mod.)
- Valoración de la importancia de las reuniones de trabajo (3 mod.)
- Valoración de la importancia de las revistas internas (3 mod.)
- Valoración de la importancia de los documentos internos (3 mod.)
- Valoración de la importancia del tablón de anuncios (3 mod.)
- Valoración de la importancia de un soporte publicitario (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la calidad del producto (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la gama de servicios (4 mod.)
- Valoración de la importancia del prestigio en el mercado (4 mod.)
- Valoración de la importancia del entorno atractivo (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la demanda regional y local (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la capacidad innovadora (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la actividad de promoción de ventas (4 mod.)
- Valoración de la importancia del servicio de logística (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la actuación de la fuerza de ventas (4 mod.)
- Valoración de la importancia del servicio de facturación (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la actividad de merchandising (4 mod.)
- Valoración de la importancia de la dirección de ventas y marketing (4 mod.)
- Valoración de la importancia de las relaciones públicas (4 mod.)
- Valoración de la importancia de las relaciones personal cliente (4 mod.)

- Departamento de marketing (3 mod.)

Las variables ilustrativas para caracterizar cada grupo fueron aquellas referentes a la valoración de los resultados de la gestión de la comunicación en términos de percepción e imagen (las variables utilizadas pueden verse en el anexo 6, punto 1).

Sobre los 36 ejes obtenidos destacan los tres primeros, donde se produce una inflexión en cuanto a la información retenida de cada eje, explicando entre los tres el 26,63% de la inercia total.

A partir de los cosenos cuadrados, como medida de la correlación de cada modalidad con cada eje y la contribución a la inercia de cada modalidad en cada eje, se ha obtenido la siguiente interpretación de los tres primeros ejes, que podían explicar las principales diferencias observadas entre los establecimientos hoteleros.

En el primer eje queda reflejado especialmente la categoría oficial de los establecimientos, el precio, su fecha de construcción o renovación total, la organización externa, oponiéndose en la coordenada positiva los hoteles de categoría inferior, de menos de 15.000 pesetas, anteriores a 1980, e independientes a los hoteles de categoría superior, de mas de 15.000 pesetas, construcciones posteriores a 1980, y pertenecientes a cadenas hoteleras en la coordenada negativa; en cuanto a la comunicación interna se caracteriza por no utilizar nada las reuniones de trabajo, las revistas internas y los documentos internos, pudiéndose denominar el eje “agrupación natural/estructural de los hoteles en categorías oficiales”, siendo un eje de medida de la categoría objetiva.

En el segundo eje tiene mayor peso la importancia de la calidad del producto, concediendo a esta variable mediana importancia. Lo mismo ocurre con la gama de servicios, el prestigio en el mercado, la actuación de la fuerza de ventas, la actividad de merchandising, la dirección de ventas y marketing y, las relaciones proveedor-cliente,

por lo tanto podríamos definir el eje como “valoración comunicacional media del marketing-mix”.

En el tercer eje tiene mayor importancia la capacidad del hotel, oponiéndose los hoteles de menos de 200 plazas y más de 500 plazas, a los hoteles de 201 a 500 plazas; además este factor se caracteriza por no considerar importante o no valorar nada las herramientas de comunicación interna y externa, además de no contestar a muchas preguntas, por lo tanto podríamos definir este eje como “ausencia de comunicación”.

Se ha utilizado un método de Análisis de conglomerados jerárquico, para la formación de los grupos, por lo que se ha probado sucesivamente, divisiones del conjunto de establecimientos hoteleros de la muestra comprendidas entre dos y diez segmentos. Finalmente se ha optado por la solución formada por seis segmentos³, que responden a niveles distintos de comunicación y de su valoración, comentándose a continuación a partir del análisis estadístico de tres aspectos: preferencias y valoraciones comunicacionales, y su perfil estructural.

En total fueron retenidos 13 factores sobre los 36 ejes obtenidos, que suponen un 70,55% de la inercia total⁴.

A partir de las puntuaciones de los establecimientos de la muestra sobre los 13 ejes retenidos, el deondograma de la agrupación (figura en el Anexo 6, punto 2) ha sido partido en la agrupación de los casos en seis segmentos, y mejorada su composición

³ Teniendo en cuenta tres razones **1.** que a partir de este corte se produce un salto mayor en distancia con la nueva agrupación (hacer otro grupo aumentaría la distancia dentro de los grupos respecto a las distancias entre los grupos. En el deondograma se puede apreciar el aumento de distancias en el paso de seis a cinco grupos. Este paso es la unión del grupo 1 con el grupo 2, que se encuentran muy alejados), **2.** el número de casos que forma cada grupo, y **3.** las posibles agrupaciones naturales que existen entre los casos.

⁴ Con el objetivo de obtener categorías mejor tipificadas se han abandonado los últimos 23 ejes factoriales, frecuentemente portadores de componentes aleatorios (no sistemáticos) de los datos, además de reducir el volumen de operaciones trabajando con los primeros ejes aprovechando su ortogonalidad.

según un criterio discriminante.

El tamaño de los grupos obtenidos en términos de proporción representada sobre la muestra total de hoteles es el que figura en el cuadro IV.74.

Cuadro IV.74

TAMAÑO DE LOS GRUPOS DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

<i>Grupo</i>	<i>Número de establecimientos</i>
1	20
2	1
3	2
4	2
5	9
6	3

A continuación se describen cada uno de los grupos obtenidos en el análisis:

El primer grupo lo forman los hoteles: Las Alondras Sol, Francisco I, Asturias, Meliá Castilla, Castellana Intercontinental, Villamagna, Agumar, Sofitel Madrid, N H Embajada, Rafael Ventas, Príncipe de Vergara, Cortezo, Mediodía, Tryp Washington, Tryp Capitol, Gran hotel Velázquez, Reina Victoria, Regina, Tryp Rex, y Hotel Prado.

Es el grupo más centrado - no satura ninguno de los ejes -. Atendiendo a las preguntas y modalidades dentro de cada pregunta, que caracterizan de una manera más significativa desde el punto de vista estadístico esta agrupación, destacan respecto a la media muestral, los hoteles que valoran como importante en una buena comunicación: la actividad de merchandising (85,71% sobre el total de hoteles de la muestra y el 90% del grupo), la dirección de ventas y marketing (66,67% sobre el total de la muestra y el 100% del grupo), la actuación de la fuerza de ventas (66,67% sobre el total y el 100% del grupo), las relaciones proveedor-cliente (72% sobre el total y 90% del grupo), importancia del servicio de facturación (84,62% sobre el total y el 55% del grupo), prestigio en el mercado (62,5% sobre el total y el 100% del grupo), la actuación de

relaciones públicas (63,33% sobre el total y el 95% del grupo), la gama de servicios (64,29% sobre el total y el 90% del grupo), la actividad de promoción de ventas (61% sobre el total y el 100% del grupo), la demanda regional y local del producto (70% sobre el total y el 70% del grupo), el soporte publicitario (62,96% sobre el total y el 85% del grupo), el entorno atractivo (64% sobre el total y el 80% del grupo); estos dos últimos aspectos tienen un nivel de significación superior al 0,05. También se caracteriza por utilizar como herramienta de comunicación externa la publicidad en primer lugar y el *mailing* a clientes potenciales.

Se caracteriza respecto a otros grupos por una destacada valoración de la importancia en la comunicación de la aplicación de la orientación de marketing en todas las direcciones. Destacan con porcentajes superiores a la media total, los establecimientos conscientes de la importancia de los diferentes parámetros de la oferta en la comunicación con el mercado. En cuanto a las herramientas de comunicación externa se caracterizan por utilizar la publicidad principalmente.

El segundo grupo lo forma un único hotel: el hotel Claridge. Este hotel se caracteriza por no haber contestado en las preguntas relacionadas con la importancia en una buena comunicación del soporte publicitario, la actuación de relaciones públicas, servicio de logística, y la actividad de merchadising, siendo el único que lo ha hecho en las dos primeras. Siendo estas las modalidades que le identifican satura el tercer eje.

Al haber configurado un grupo con un solo caso, y debido a las modalidades que le caracterizan se plantea la duda de si se eligió a la persona adecuada y el momento oportuno para contestar el cuestionario, en cualquier caso no se tendrá en cuenta esta agrupación en las conclusiones.

El tercer grupo lo forman: el hotel Husa Princesa y el hotel Plaza. Su centroide se encuentra con valores negativos en los tres ejes que recogían mayor información. En

el destacan respecto a la media total, los hoteles de más de 500 plazas en los que en la estructura de su comunicación externa se caracteriza por utilizar la publicidad (50% sobre el total de hoteles y 100% del grupo) en segundo lugar y las relaciones públicas en cuarto lugar (100% sobre el total y 100% del grupo), también consideran que el inconveniente de una campaña de publicidad del hotel es la baja rentabilidad que se consigue.

En el cuarto grupo se encuentran el hotel Balboa y el hotel Abeba. Este grupo se caracteriza por considerar regular en su importancia en una buena comunicación la actuación de la fuerza de ventas, el servicio de logística, la actividad de promoción de ventas y la importancia de la dirección de ventas y marketing; además de dar poca importancia en su empresa a los seminarios y reuniones de trabajo como instrumentos de comunicación interna, aunque esta valoración en la comunicación interna tiene un nivel de significación superior a 0,05.

El quinto grupo lo forman los hoteles: Conde de Orgaz, Goya, Villa Real, Gran Versalles, Tryp Ambassador, Sanvy, Holliday Inn, Ritz, y Foxa. Se podrían identificar como el grupo de hoteles que también valoran como regular la importancia que tiene en una buena comunicación el servicio de facturación, las relaciones proveedor cliente, el prestigio en el mercado, la actividad de merchandising y la actuación de relaciones públicas; son hoteles de categoría superior (47,37% sobre el total de la muestra y el 100% del grupo), en su mayoría con un capacidad entre 200 y 500 plazas, disponen de departamento de marketing propio, consideran que la imagen pública no refleja la personalidad de la empresa y en cuanto a la comunicación interna, un beneficio de ella para este grupo es que permite relaciones interdepartamentales. Por último, el grupo se caracteriza por utilizar en su comunicación externa la publicidad en tercer lugar con el resto de los instrumentos que utilicen.

Para finalizar, el sexto grupo formado por los hoteles Mónaco, Ramón de la Cruz

y Londres; todos ellos independientes, con precios entre 5.000 y 10.000 pesetas, cuyo segmento principal es el turista, con un número de plazas inferior a 200, sin departamento propio de marketing y que no dan ninguna importancia en una buena comunicación, a la actuación de la fuerza de ventas (de hecho en la estructura de las herramientas de comunicación externa la utilizan en el último lugar), la actividad de merchandising y a las relaciones proveedor cliente; además tampoco valoran nada en la comunicación interna los documentos internos y las reuniones de trabajo; este grupo opina que la publicidad tiene el inconveniente de crear expectativas que no se adecúan a la realidad.

Se ha creado una nueva variable que asigna valores 1, 2, 3, 4, 5, o 6 a cada hotel dependiendo de que pertenezcan al conglomerado 1, 2, 3, 4, 5, o 6 respectivamente.

Teniendo en cuenta las coordenadas factoriales y el valor de esta nueva variable en cada hotel, se realizó un análisis discriminante por pasos⁵ para, de alguna manera, ver la consistencia de la clasificación obtenida anteriormente y ver si su composición podía ser mejorada (ESTEBAN TALAYA, A., NARROS GONZALEZ, M. J. y GARCÍA DE MADARIAGA, J. 1994).

Los factores que entran en el análisis son ocho y coinciden con los ocho primeros factores, es lógico ya que están ordenados por la cantidad de información recogida sobre las variables originales.

En el octavo paso del análisis discriminante (Anexo 6, punto 3), sobre los ocho factores que participan en el análisis discriminante, se rechaza la hipótesis de igualdad de las puntuaciones medias discriminantes con un valor en el estadístico de Lambda de Wilks de 0,0001638.

⁵ Las probabilidades *a priori* de pertenencia a un grupo empleadas, han sido iguales para todos los grupos. El nivel de tolerancia utilizado para la inclusión de nuevos factores ha sido de 0,001.

Las funciones discriminantes que se obtienen son:

$$F1 = -3,76274 + 0,60678F_1 - 5,23603F_2 + 2,10949F_3 - 2,66388F_4 - 8,60114F_5 + 4,99978F_6 + 3,18681F_7 - 6,94250F_8$$

$$F2 = -81,03950 + 5,67033F_1 + 1,533962F_2 + 41,56207F_3 + 34,86489F_4 + 39,84834F_5 - 33,57518F_6 - 26,10241F_7 + 24,94139F_8$$

$$F3 = -54,75866 - 15,69159F_1 - 16,47532F_2 - 41,66809F_3 + 8,32195F_4 + 53,76152F_5 + 1,40068F_6 - 9,93759F_7 + 7,15685F_8$$

$$F4 = -43,02207 + 14,14365F_1 + 30,5604F_2 + 13,45744F_3 + 33,24497F_4 - 12,92137F_5 - 10,61503F_6 + 13,95908F_7 + 27,9863F_8$$

$$F5 = -7,84429 - 8,44979F_1 + 7,790010F_2 - 0,26426F_3 - 9,49621F_4 + 6,37816F_5 - 8,86061F_6 - 7,01643F_7 + 5,04218F_8$$

$$F6 = -17,50681 + 20,44601F_1 + 1,63358F_2 - 8,31743F_3 + 6,91492F_4 - 2,30312F_5 + 10,58461F_6 + 5,82368F_7 - 0,58578F_8$$

En la matriz de clasificación que aparece en el Anexo 6, punto 3, se puede observar como todos los hoteles han sido bien clasificados por el análisis *cluster*, sin embargo en la matriz de clasificación *Jackknifed*⁶, el 89,2% de los hoteles está bien clasificado según los resultados del *cluster*, aunque se puede considerar la clasificación original del *cluster* correcta debido a que el hotel Claridge formaba un grupo independiente y por ello no podía salir bien clasificado; algo parecido ocurre con el grupo 4 que tan sólo lo formaban dos hoteles, con lo cual la información perdida del 50% es importante⁷.

En cuanto a su representación gráfica se puede observar en el mismo Anexo que existe poca distancia entre los grupos 1, 5, y 6, mientras que los grupos 2, 3, y 4 están más alejados y separados entre sí⁸. En el gráfico donde se representan todos los hoteles sobre las variables canónicas se puede observar como los hoteles de los grupos 1, 6 y 5, están muy próximos, existiendo hoteles pertenecientes a un grupo que se confunden con los otros grupos, como por ejemplo el hotel Regina que se confunde entre los hoteles del

⁶ Donde cada hotel es clasificado en un grupo, de acuerdo a las funciones de clasificación calculadas con todos los hoteles excepto con el hotel que se está clasificando.

⁷ En el mismo Anexo se pueden observar las probabilidades a posteriori de pertenecer a cada grupo, así como los hoteles mal clasificados por el procedimiento del *cluster*. En el primer grupo el hotel Reina Victoria pasaría a formar el grupo 6 y el hotel Prado pasaría a formar el grupo 5. El hotel Claridge que formaba el grupo 2 él sólo, pasaría a formar el grupo 5 (aunque por lo anteriormente expuesto no tendría importancia) y por último, el hotel Abeba pasaría al cuarto grupo con una probabilidad de 0,094.

⁸ Los ejes de coordenadas están referidos a las variables canónicas que más representaban al modelo (entre las dos variables canónicas utilizadas en la representación se explica el 60% de la variación).

grupo 5 o el hotel Londres que se confunde con los hoteles del primer grupo. Esto podría justificar esos casos con mayor probabilidad de pertenencia a un grupo diferente del original asignado en el *cluster*.

Como conclusión, se puede afirmar que el análisis discriminante verifica los grupos formados por el análisis *cluster*. Siendo la agrupación de los establecimientos en relación a las variables utilizadas la idónea, cada grupo de establecimientos obtenido se caracteriza por la valoración y gestión de la comunicación de la manera descrita.

IV.11. CONCLUSIONES DESCRIPTIVAS DE LA APLICACIÓN EMPÍRICA DE OFERTA

Este estudio es un acercamiento a la situación del sector de la hotelería desde la perspectiva de sus propios protagonistas con el fin de poder valorar sus actuaciones con una visión más profunda.

1. Valoración del sector

Gran parte de los hoteleros piensa que el sector está en **crisis** y se está atravesando una situación difícil y de cambio. El hotelero considera que la competencia se manifiesta por un **aumento significativo de la oferta**, donde el principal instrumento de control es el precio, lo que ha provocado que se estén fijando unos **precios bajos** con el objeto de competir en un mercado, en su opinión, cada vez más agresivo.

Ante esta situación altamente competitiva, los hoteles deben ser capaces de identificar con claridad cuál es el mercado al que se dirigen. Sería preciso desarrollar estrategias de **segmentación** dando prioridad a la **diferenciación del producto**. Así, deberán afrontarse todos estos retos con el fin de desarrollar y ofrecer los servicios idóneos a los mercados objetivo. La **innovación** y la capacidad de adaptación serán cada

vez más importantes.

A la hora de valorar sus puntos fuertes y débiles, consideran que la actual **coyuntura económica**, con sucesivas devaluaciones de la moneda, aunque ha provocado una disminución de los viajes de negocios, debido principalmente al control del gasto por parte de las empresas, ha supuesto una entrada masiva de visitantes extranjeros por la disminución del precio relativo del producto. Es por ello, que una parte importante del sector considera que se están ofreciendo **precios competitivos**, tanto para el turismo interior como para los visitantes extranjeros.

Aunque el hotelero es reacio a hablar de sus puntos débiles, uno de los más citados ha sido la **falta de profesionalidad del personal**. Se considera que esta carencia es consecuencia de la escasez de escuelas o centros de formación especializados, viéndose agravada por las propias características del empleo en el sector, cuya estacionalidad e inestabilidad repercute negativamente en la formación continua que proporciona un empleo estable y duradero.

Otra de las consideraciones que plantean los directivos es **la necesidad de apoyo institucional** para la promoción del destino, con el objetivo de desestacionalizar la demanda atrayendo un turismo de ocio que mantenga unos niveles de ocupación uniformes. Por otra parte, en relación con el marco institucional, consideran que la fiscalidad está incidiendo negativamente en su estructura de costes. Además de ésta incidencia directa, se considera que la diferenciación del tipo aplicable del IVA dependiendo de la categoría del establecimiento se podría interpretar como una medida discriminatoria apoyada desde la Administración, ya que al ser un impuesto que repercute en el precio final, la categoría no se determinaría únicamente por las prestaciones del producto, por lo que el sector afectado no ha tenido problema en disminuir una estrella su categoría con el objetivo de ofrecer un mejor precio al cliente. Esta medida ha hecho reaccionar a la Administración que está estudiando la bajada del tipo aplicable a los

hoteles de cinco estrellas armonizando así el tipo en todo el sector. Esto puede provocar que las tarifas ofrecidas al público se fijen de acuerdo con el producto y servicio ofrecido independientemente de la categoría legal que posea el hotel.

Cuadro IV.75

CONSIDERACIONES DESTACABLES: SECTOR

SECTOR	SITUACIÓN:
	- Crisis
	- Fuerte competencia
	- Precios bajos
	PUNTOS FUERTES
	- Precios competitivos
	- Devaluación de la peseta
	- Producto de calidad
	PUNTOS DÉBILES
	- Falta de profesionales cualificados
	- Necesidad de apoyo institucional (promoción y fiscalidad)

2. Valoración del marco empresarial

Los hoteleros valoran las **posibilidades de futuro de las cadenas** mayores que las de los hoteles independientes, basándose principalmente en la mayor **capacidad financiera** de éstas. La guerra desatada en el sector, con exceso de oferta y un cliente muy sensible al precio y a la vez exigente a la hora de demandar servicios, sitúa a las cadenas en una posición privilegiada frente a los hoteles independientes, que por su menor capacidad financiera y estructura empresarial, compiten en el mercado en una situación desfavorable al no tener el margen de maniobra que tienen las cadenas.

Otra de las razones esgrimidas por los hoteleros es la **imagen de la cadena** en el mercado. En términos generales, la imagen positiva será más fácil de generar por una cadena que por un hotel independiente, no sólo por la capacidad financiera a la hora de

hacer un esfuerzo de inversión en comunicación, sino por la propia estructura de la cadena en sí. El hotel tiene la peculiaridad de que para dar a conocer el producto hay que conseguir desplazar al cliente hasta el hotel, por lo que una mayor y más diversificada oferta en establecimientos y destinos les permite llegar a un mayor y variado número de clientes y, por tanto, utilizando el resto de vehículos generadores de imagen (precio, producto etc.) generar una imagen positiva de cadena mucho más afianzada y extendida.

Por otro lado, los directivos destacan la **calidad del producto** de las cadenas. Dentro del producto señalan principalmente la prestación del servicio con el objeto de poder ofertar un producto de calidad. Sin duda, esta calidad está íntimamente ligada a la profesionalización de la plantilla. La mayor capacidad de las cadenas hoteleras permite proporcionar una formación continua al personal, tanto por inversión en cursos de formación y reciclaje, como por la movilidad funcional y geográfica que ofrecen, lo que hace que sus trabajadores tengan la posibilidad de estar mejor cualificados y más motivados.

La **estructura atomizada** del sector, con muchos hoteles de pequeño tamaño y estructura familiar en gran parte de ellos, sitúa a los hoteles independientes en una posición menos competitiva en el mercado, donde la entrada de las grandes compañías hoteleras, con fuertes recursos financieros está expulsando a muchos de ellos del mercado o forzando su venta a otras empresas. De los pocos que ven mayor futuro a los hoteles independientes, destacan la nueva **tendencia al asociacionismo** que se está produciendo en el sector. La actividad económica española está principalmente centrada en las pequeñas y medianas empresas, pero actualmente existe el fenómeno de la concentración empresarial en un amplio número de sectores (financiero, distribución de productos de consumo, etc.) y el sector hotelero no es ajeno a ellos. La fuerte competencia del mercado, con una oferta cada vez más concentrada en cadenas más potentes y con mayor número de establecimientos, está llevando a muchos hoteles a asociarse con el fin de coordinar esfuerzos en alguna de las etapas de su proceso productivo, como puede ser la negociación

con los proveedores o la distribución del producto.

La competencia con los hoteles independientes es, en opinión de los hoteleros, menos dura. Es generalizada la apreciación de cierta debilidad de éstos frente a la entrada de las grandes concentraciones empresariales, que respaldadas por una capacidad financiera mayor, están marcando unas estrategias de mercado que están, en cierta medida, dejando fuera a los hoteles independientes, porque no pueden competir con las mismas armas estratégicas.

El establecimiento de la estructura organizativa de la empresa viene marcada principalmente por la categoría, dimensión del establecimiento y forma de organización externa. Así, existe una tendencia en los hoteles de mayor categoría a tener una estructura organizativa más avanzada y cuidada. Las características del producto y servicio ofertado hacen necesaria la especialización de las tareas, por lo que a la hora de planificar la plantilla, ésta deberá ser mayor en proporción y más profesional en los hoteles con una oferta de mayor calidad. Por otro lado, la oferta de los hoteles de categoría superior es también mayor, por lo que se impone en cierto grado la especialización de las tareas y la necesidad por parte de la dirección de ejercer una función de coordinación entre las diferentes áreas funcionales.

También se aprecia una tendencia por parte de los hoteles independientes a adoptar una estructura organizativa de tipo personal. El carácter familiar de muchos de ellos, hace que la línea jerárquica esté claramente identificada y que la dirección, que coincide muchas veces con la propiedad, ejerza una supervisión directa de todas las funciones y centralice la toma de decisiones.

Este tipo de organización personal existe también con más frecuencia en los hoteles de menor dimensión, donde el componente informal de la estructura tiene gran arraigo en el funcionamiento del hotel y la especialización de las tareas es menor. Al tener

que atender a menos clientes con un número menor de empleados, la dirección puede llegar a todos los niveles de la organización de manera directa.

Cuadro IV.76

CONSIDERACIONES DESTACABLES: MARCO EMPRESARIAL

<p>MARCO EMPRESARIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sector atomizado - Tendencia a la concentración empresarial - Mayores posibilidades de futuro de las cadenas basadas en: <ul style="list-style-type: none"> - Mayor capacidad financiera - Comunicación e imagen - Producto - Hoteles independientes menos competitivos - Tendencia a la organización funcional por parte de las cadenas, hoteles de superior categoría y mayor dimensión - Estructura organizativa más simple en los hoteles independientes, pequeños y de menor categoría
-------------------------------------	--

3. Valoración del producto

A la hora de valorar el mercado, el sector destaca la tendencia del cliente a demandar **calidad en los servicios**, además de una **ampliación** de éstos. Se considera que las empresas hoteleras tienen una visión de un mercado segmentado en este sentido. Se reconoce que el segmento de negocios constituye una parte muy importante de su demanda y en un futuro muy próximo, lo que hoy están ofertando como un elemento de innovación será imprescindible para su competitividad a corto plazo.

En éste sentido, las necesidades del mundo empresarial y de negocios están orientadas a un acceso a la información, rápido y eficaz. Se hace referencia a la utilización creciente de redes de comunicación y sus instrumentos: módem, fax, telefonía móvil, etc., por lo que la posibilidad de poder disponer de estos servicios les

decantará en la elección de un hotel u otro.

En relación a los sistemas de prestación del servicio, los hoteleros aprecian una tendencia del cliente a exigir un **servicio personalizado y eficaz**. Esta demanda de eficacia y de servicios de calidad obligará al empresario a hacer un esfuerzo de inversión. Será necesario invertir en tecnología, es decir: sistemas de facturación rápidos, agilidad en la confirmación de reservas, servicios innovadores, además de la necesaria inversión en la formación y reciclaje del personal para adecuarse a las necesidades de un cliente cada vez más exigente. Para que este servicio pueda ofrecerse, hay que vigilar y cuidar no sólo la formación sino también las condiciones laborales del personal. Una plantilla con una formación adecuada y satisfecha en su trabajo tendrá más fácilmente esa sonrisa en la boca demandada por el cliente.

Sin embargo, un porcentaje significativo opina que existe una tendencia por parte del cliente hacia una menor preocupación por la prestación del servicio. Esta valoración no debe relajar al empresario en sus acciones encaminadas a la prestación de un servicio eficaz, ya que aunque sea de manera inconsciente, el cliente percibirá esta eficacia. Por otra parte, los procesos de coordinación de los servicios, es decir, los procedimientos prácticos, el mecanismo y la diversificación de las actividades mediante las cuales se presenta el servicio hotelero, necesitan tender hacia la creación de un producto atractivo, puesto que pueden aplicarse muchas técnicas y métodos de normalización con el fin de minimizar los costes y maximizar la productividad.

El establecimiento de servicios normalizados es una forma de garantizar a priori un excelente nivel de calidad. Los *estándares* de calidad son, por tanto, un valor de referencia para definir actuaciones económicas. La calidad se convierte en un mecanismo regulador a través del cual los componentes de la misma se mantienen en un valor óptimo desde el punto de vista tanto del hotel como del cliente.

Otro de los puntos destacables del estudio es la importancia que los hoteleros dan las **agencias de viajes**, ya no sólo como vía de canalización de los clientes hacia el establecimiento, sino también por la posibilidad de dar a conocer al cliente final el hotel a través de ellas. La distribución del producto a través de las agencias de viajes tiene la ventaja para el hotelero de garantizar unas ventas *a priori* por la negociación de cupos que se efectúa generalmente a principio de temporada. Esta apreciación del papel de las agencias de viajes exigirá un esfuerzo por parte de los hoteles a la hora de la negociación, ya que la agencia de viajes como negocio lucrativo que es, ofertará el producto que, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, le reporte mayor beneficio, no sólo en margen económico sino también en la propia gestión, como puede ser la facilidad de reserva, aceptación de bono, prepagó, confirmación, etc.. Por ello, una buena negociación y cooperación con las agencias, además de una buena gestión de contratación y reservas conseguirá una mayor difusión y venta del producto.

También se detecta en el sector, una diversificación de los procedimientos de contratación, sobre todo la canalización que realizan las **empresas importantes** hacia un determinado hotel.

Dentro de esta diversificación cabe destacar, aunque todavía con una utilización minoritaria, la incorporación de los hoteles a las redes telemáticas. La utilización generalizada de este sistema, del que se dice que es el sistema del futuro en diversos servicios, destacando los financieros, no se considera factible en un futuro a corto plazo, ya que la infraestructura necesaria (*hardware*) todavía no es accesible a un mercado masivo y para su utilización es necesario un cambio en la actitud del consumidor. Probablemente el uso de este sistema en otra clase de servicios, principalmente el financiero, habituará al público en su utilización.

Esta diversificación en los procedimientos de contratación está encaminada a la delegación de la gestión del viaje por parte del cliente final, por lo que todo nuevo sistema

dirigido a facilitarla encontrará un hueco en el mercado.

En relación con los aspectos de influencia en la elección del alojamiento, los hoteleros consideran fundamentales las **actuaciones de comunicación del hotel**, además de la información que le puede llegar al cliente potencial a través de **referencias de conocidos y de sus propias experiencias**. Este último canal no es controlable en su totalidad, aunque es en el ejercicio de la propia actividad hotelera donde tendrán que esforzarse para conseguir que la difusión de su producto se optimice, ya que un cliente satisfecho atraerá nuevos clientes, además de conseguir una fidelidad muy importante en un ámbito tan peculiar como el madrileño por la alta frecuencia del viaje de negocios.

Dentro de las estrategias de marketing de los hoteles, un elemento muy importante es encontrar la forma de alentar a los clientes a hablar del hotel. Esto proporciona una vía no gravosa a través de la cual poder llegar a sus conocidos o personas de similares características mediante el uso de un sistema de promoción dirigido a objetivos concretos. La confianza del cliente habitual y los efectos de llegar a ser conocido por parte de la clientela, hacen de la calidad y la consecuente satisfacción del cliente, factores de extrema importancia en el mantenimiento de altos niveles de ocupación.

Sin duda, uno de los aspectos más aludido lo largo del estudio es el precio del producto hotelero. Los hoteleros recalcan su visión de que el **mercado es muy sensible al precio**. Esto ha llevado a ofertar precios y descuentos que hacen que muchos hoteles lleguen a descapitalizarse.

Muchos de los hoteles de ciudad, por su propia estructura, no cuentan con departamentos financieros y contables preparados para llevar una adecuada gestión que les permita hacer un estudio pormenorizado y exacto de los costes, con el fin de fijar unos precios y el lanzamiento de ofertas responsables que no supongan una descapitalización a largo plazo.

Aunque el sector considera que existe una tendencia del cliente a exigir un **equilibrio en la relación calidad-precio**, también señalan en un mayor porcentaje que la demanda es más sensible al precio que a la calidad.

Esta apreciación, no debe hacer plantearse a los empresarios estrategias encaminadas a competir utilizando únicamente la variable precio, descuidando otros aspectos del producto, como la calidad del servicio o del producto en sí. Así, cualquier estrategia concentrada en una única variable y no un esfuerzo conjunto de todas sus posibilidades, mermará su capacidad de reacción ante oscilaciones del mercado y les llevará a una pérdida de cuota y, en definitiva, a una pérdida de competitividad por su fragilidad ante cualquier cambio coyuntural.

Los clientes tienden, en opinión de los hoteleros, a **apreciar los servicios exteriores al hotel**, aunque hay que señalar la poca influencia que sobre éstos puede tener el empresario. Será el destino o ciudad quien tendrá que exigirse para ofertar unos servicios al turista que consigan hacerle más cómodo el viaje, ya que no se debe olvidar la importancia que el sector turístico en general y, el hotelero en particular, tienen en la actividad económica de la ciudad. El número de puestos de trabajo generados, directos e indirectos y su aportación a la riqueza nacional, hace del sector turístico una de las actividades económicas más importantes dentro del contexto económico general.

La oferta hotelera madrileña presenta un panorama excesivamente atomizado, con un predominio de los hoteles de pequeña dimensión, tan sólo el 10,8% de los hoteles tienen más de 300 habitaciones. También se trata de un sector muy renovado, con inversiones fuertes en los últimos diez años, concentradas especialmente en los hoteles de cuatro estrellas. Los precios se mueven en intervalos bastante homogéneos dependiendo de la categoría del hotel, pero es necesario señalar que las tarifas oficiales son meramente orientativas y no la realidad del mercado, dada la gran cantidad de ofertas y la diferenciación de tarifas en función del intermediario, que hace que el precio pagado por el

cliente final difiera a veces considerablemente del precio de *tablilla*. Los servicios ofertados se homogeneizan analizándolos por categorías; mientras que hay algunos servicios cuya oferta es meramente anecdótica, hay otros de implantación masiva en el sector.

A la hora de valorar sus armas competitivas, los hoteleros dan especial importancia a la **localización del hotel**. Esta característica del producto puede ser tanto beneficiosa como perjudicial, ya que una situación del hotel inadecuada, será un *handicap* para el producto, aunque un alto porcentaje de los hoteleros ven su localización como una de sus ventajas frente a la competencia.

Otra de las ventajas competitivas con las que puede jugar el hotelero, son las **características del producto**, tanto tangibles como intangibles. Dentro de éstas se puede destacar la importancia de la plantilla del hotel para conseguir un producto de calidad, tanto en los aspectos intangibles como la prestación del servicio, como en los aspectos tangibles para conseguir una adecuada conservación, limpieza y aspecto general del establecimiento.

También es necesario señalar la alta valoración dada por los empresarios a la generación de una **imagen y posicionamiento adecuado** en el mercado como uno de los puntos fuertes a la hora de competir en él. Es pertinente resaltar el esfuerzo de inversión necesario para alcanzar este posicionamiento y la necesidad de una comunicación fluida, directa y adecuada, dirigida a un público objetivo conocido por el empresario, con el objeto de decantar al cliente potencial hacia un determinado establecimiento, que será, en definitiva, una de las estrategias de marketing más importante dentro de toda empresa.

Cuando tratan de valorar los puntos débiles, la mayoría coincide en la **falta de competitividad**. La fuerte competencia existente, con unas actuaciones en cierto modo agresivas, provoca que el hotel tenga que utilizar todas sus variables competitivas al

máximo, ya que cualquier fallo en una de ellas, le hará concurrir en el mercado en inferioridad de condiciones frente al resto de los competidores.

Aunque con un porcentaje no muy alto de respuesta, alguno de los hoteleros considera su **estructura de costes** como uno de sus puntos débiles. Esta variable aislada no sería un punto débil si no estuviera unida al precio con el que tienen que concurrir en el mercado, ya que la necesidad de cubrir el punto muerto les obliga a establecer unas tarifas altas y, por tanto, poco competitivas o, por contra, precios que no les permiten alcanzar los objetivos económicos de la empresa.

Cuadro IV.77
CONSIDERACIONES DESTACABLES: EL PRODUCTO

PRODUCTO	TENDENCIA DE LA DEMANDA
	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de calidad y eficaces - Ampliación de los servicios - Servicios personalizados - Contratación a través de agencias de viajes y empresas - Incipiente utilización de la telemática - Fundamental el conocimiento del hotel - Sensible al precio - Demanda de equilibrio calidad/precio - Apreciación a la dotación de servicios exteriores
	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
	<ul style="list-style-type: none"> - Producto atomizado: muchos hoteles y de poca dimensión - Producto renovado en las categorías superiores - Precios oficiales homogéneos según categorías - Homogeneización de la oferta de servicios según las categorías
	ARMAS COMPETITIVAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Localización del hotel - Calidad del producto ofertado - Comunicación e imagen - Precio

4. Valoración de la distribución

Además de los intermediarios tradicionales en el sector turístico, los directivos destacan el papel que como canal de distribución del producto hotelero ejercen las **empresas importantes**. Las agencias de viajes se sitúan como los intermediarios más importantes en la captación de clientes, por encima de los operadores turísticos. Esta mayor colaboración está motivada por las propias características del sector turístico de una gran ciudad, centro económico y político. El alto porcentaje del viaje de trabajo y el hecho de que las necesidades a cubrir por este viajero, no son satisfechas en su mayoría por los paquetes a la oferta de los operadores turísticos (fechas concretas, hoteles determinados, etc.), hace que el viajero contrate independientemente el hotel, siendo los compradores tradicionales de los productos de los operadores turísticos los viajeros por motivos de ocio.

La importancia que otorgan los hoteleros a las agencias de viajes y operadores turísticos en el área de la comunicación obligará a que la información que del hotel llega a la agencia sea lo más completa, veraz y atractiva posible, con el objetivo de facilitar que al cliente final le llegue una información del hotel de mayor calidad. Por otra parte, una adecuada negociación con los agentes conseguirá una política de comunicación positiva para el hotel, al poder conseguir un lugar privilegiado en un folleto, inclusión de fotografía o una atractiva redacción de la oferta del establecimiento. Es destacable la poca utilización o confianza que depositan los hoteleros en las centrales de reservas como medio de difusión del producto, ya sea por los pocos clientes que les llegan a través de ellas en comparación con las agencias de viajes o por la poca difusión que éstas tienen entre el público en general, siendo un servicio utilizado principalmente por las agencias de viajes.

Señalar, por último, el papel que pueden jugar las agencias de viajes en un intento de desestacionalizar la demanda; el esfuerzo en la promoción de ventas para atraer el turismo de ocio, actuando sobre la variable precio y ofertando bonos o paquetes fin de semana, tiene en las agencias de viajes su mejor canal de distribución.

Cuadro IV.78

CONSIDERACIONES DESTACABLES: DISTRIBUCIÓN

DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de viajes y grandes empresas canalizadoras de clientes - Agencias de viajes canales de comunicación hotel-cliente - Agencias de viajes distribuidoras de productos promocionales - Diferenciación de tarifas a los intermediarios
--------------	---

5. Valoración de la comunicación

Es una opinión generalizada de los hoteleros que en la generación de la imagen del hotel influyen numerosos factores, destacando principalmente las **relaciones hotel-cliente** a la hora de generar el cliente una imagen positiva del hotel. También dan mucha importancia a la **calidad del producto** como una herramienta que permite al cliente crearse una imagen del hotel. Sin embargo, conviene destacar la relativamente poca importancia dada por el sector al merchandising en comparación a otras herramientas de comunicación.

Las cadenas hoteleras tienen diversas políticas en cuanto al establecimiento de la función comercial dentro de los hoteles que pertenecen al grupo:

- a) Cadenas en que sus hoteles no cuentan con departamento comercial propio sino que las **funciones son tomadas por la cadena**. Son hoteles con fuerte componente de centralización de las funciones por parte de la cadena, donde el hotel asume única y exclusivamente funciones productivas.
- b) Cadenas en las que se establece un departamento comercial dentro de cada hotel, pero que siguen las **directrices marcadas por la cadena**. Las funciones del departamento comercial del hotel se reducen a labores de campo, donde no existe toma de decisiones estratégicas por parte de los responsables del departamento.
- c) Cadenas en las que existe una fuerte descentralización, donde se da un alto grado de **autonomía al departamento comercial del hotel**, tanto en la toma de decisiones, como

en el establecimiento de políticas de comunicación independientes de la cadena; proporcionando la cadena un apoyo logístico y de imagen corporativa.

En lo referente a los hoteles independientes se puede apreciar una tendencia a **concentrar las funciones comerciales y de comunicación en la dirección**, ya que sólo el 20% de éstos posee un departamento comercial independiente. Este resultado está relacionado con la fuerte centralización en la toma de decisiones que se aprecia en el estudio de la estructura organizativa.

Con carácter anecdótico se presentan los hoteles que ceden su función comercial a una empresa especializada independiente del hotel. Esta cesión de servicios todavía no tiene una representación significativa dentro del sector, aunque sería una de las posibilidades a estudiar por aquellos hoteles que por su propia estructura no pueden encarar la creación de un departamento dentro del hotel y sin embargo pretenden afrontar una política comercial más profesional y de calidad.

La creación de un departamento comercial crece en la misma medida que la categoría del hotel y su dimensión. El 44,4% de los hoteles de categoría inferior y el 63,9% de los hoteles con menos de 200 plazas no tiene departamento comercial.

Dentro de los instrumentos utilizados en la comunicación externa, los hoteles de las cadenas señalan la propia **identidad de la cadena** como un medio de comunicación con el público. Destaca la opinión de los directivos en cuanto a **poca utilización del merchandising** como uno de los instrumentos de comunicación externa. Los intermediarios o agentes de venta externos, son utilizados como un canal de comunicación con el público por el mayor grado de acercamiento que éstos tienen con el viajero. Pero para que la agencia de viajes, empresa u operador turístico cumpla su misión comunicadora es necesario primero, establecer un nexo de unión entre el hotel y el intermediario, que deberá ser lo más fluido y directo posible, ya no sólo considerándolos

como distribuidores del producto, sino como intermediarios en el más amplio sentido de la palabra. Dentro de los instrumentos utilizados para mantener esta comunicación destaca sobre todo el **trato personal**, la fuerza de ventas de los hoteles, ya sea el departamento comercial o la dirección en aquellos hoteles donde no existe departamento comercial, que centran muchas de sus actividades comerciales hacia los diferentes intermediarios.

Dentro de las políticas generales de comunicación externa, los hoteleros destacan principalmente el uso de la **publicidad y las relaciones públicas** frente al resto de instrumentos. Esta apreciación se mantiene al valorar la utilización de las diferentes herramientas dentro del sector, siendo en su opinión la publicidad la primera herramienta por grado de importancia en su utilización. Sin embargo, también piensan que el sector no hace mucha publicidad. Así, teniendo en cuenta que la publicidad es el instrumento más utilizado, se puede considerar que, en opinión de los directivos, la **inversión en comunicación en el sector no es muy grande**.

Como ventajas de la inversión publicitaria destacan en mayor medida su utilización como un **medio para dar a conocer el producto** al público, lo que en definitiva proporcionará un activo para la empresa al ser este conocimiento determinante para que el cliente elija el hotel donde quiere alojarse. Tan solo un 2,7% señala la ventaja que puede suponer que una campaña de publicidad reduzca la sensibilidad del público hacia otras variables, como puede ser el precio.

Sin embargo, una parte importante del sector considera que el **coste de la inversión es una desventaja** a la hora de plantearse afrontar el desembolso que supone una campaña importante de publicidad y, también señalan, aunque en menor proporción, su escasa rentabilidad.

La **identificación del público objetivo** a la hora de afrontar una campaña importante es una de las características más señalada por el sector para que ésta sea de

calidad. La identificación y su conocimiento determinará otras variables como pueden ser los medios utilizados, el mensaje o el momento en el que se debe realizar la campaña.

Valorando ya no sólo la publicidad, sino toda la política de comunicación de la empresa, los directivos vuelven a incidir en que su principal objetivo es dar a conocer el producto, además de ser un medio para **ampliar el volumen de negocio**.

Cuadro IV.79
CONSIDERACIONES DESTACABLES: COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	<p>EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de departamento comercial en función del tamaño, categoría y organización externa - Identidad de la cadena como instrumento de comunicación - Agencias de viajes y Tour Operadores canales de comunicación para el hotel - Trato personal como instrumento de comunicación con los intermediarios - Comunicación basada sobre todo en la publicidad y las Relaciones Públicas - Comunicación como medio para dar a conocer el producto y aumentar volumen de negocio - Necesidad de identificar al público objetivo y ofrecer un buen mensaje características para que una campaña de publicidad sea buena - Relaciones hotel-cliente y un buen producto factores determinantes en una buena comunicación <p>INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basada sobre todo en los tabloneros de anuncios, reuniones de trabajo y los documentos internos - Infiuye en el negocio - Nexo de unión entre los departamentos - Mejora las relaciones laborales
---------------------	--

La comunicación interna dentro de los hoteles está basada sobre todo en los **tabloneros de anuncios y en las reuniones de trabajo**. Los congresos y seminarios no son utilizados masivamente por el sector y tampoco tiene especial implantación las revistas internas.

Gran parte del sector destaca la influencia de la comunicación interna en el negocio y el grado de interacción de ésta en la creación por parte del cliente de la imagen del hotel. También señalan el papel que juega como nexo de unión de los diferentes departamentos funcionales del hotel, además de ser una herramienta en la política laboral del hotel, al mejorar las relaciones laborales.

6. Valoración de la imagen

Un alto porcentaje de directivos opinan que **la imagen pública refleja en gran medida la personalidad de su empresa.**

La satisfacción de los clientes es el factor más señalado a la hora de valorar la imagen positiva del hotel, mientras que como imagen negativa las respuestas tienen muy poca frecuencia, aunque señalan en mayor proporción la **imagen poco definida** por el desconocimiento que del hotel se tiene, destacando de nuevo la necesidad de que el hotel sea conocido por el público.

Los clientes internos del hotel, es decir, los empleados como público objetivo de las políticas de comunicación interna, tienen en opinión de los directivos una imagen positiva, principalmente por **las condiciones laborales**, aunque la insatisfacción con éstas crea una imagen negativa.

Cuadro IV.80

CONSIDERACIONES DESTACABLES: IMAGEN	
IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> - La imagen pública refleja la personalidad de la empresa - Satisfacción del cliente determinante para la creación de la imagen positiva - Condiciones laborales como vehículo de creación de imagen por parte de los clientes internos

Cuadro IV.81

CONSIDERACIONES DESTACABLES: PRECIO

PRECIO

- Variable principal en la actual situación competitiva
 - Clientes muy sensibles a esta variable
 - La profusión de ofertas, bonos y promociones ha provocado que raramente el cliente final pague los precios aprobados oficialmente
 - Diferenciación de tarifas a los intermediarios
 - Guerra de precios a la baja
 - Precios bajos
 - Producto ofertado a precios competitivos
-

CAPITULO V: APLICACIÓN EMPÍRICA DE LA DEMANDA

CONTENIDO:

- V.1 Justificación del universo a estudiar*
- V.2 Objetivos*
- V.3 Obtención de la información*
- V.4 Unidades estadísticas*
- V.5 Diseño de la muestra*
- V.6 Errores de muestreo*
- V.7 Cuestionario*
- V.8 Tratamiento de la información*
- V.9 Dificultades y límites de la investigación*
- V.10 Explotación de los resultados*
 - V.10.1 Consideraciones previas*
 - V.10.2 Perfil de los clientes*
 - V.10.2.1 Características de la utilización de los hoteles*
 - V.10.2.1.1 Frecuencia del alojamiento*
 - V.10.2.1.2 Motivos del alojamiento*
 - V.10.2.1.3 Duración de la estancia*
 - V.10.2.1.4 Fidelidad versus diversificación de los clientes*
 - V.10.3. Preferencias y tendencias de los clientes*
 - V.10.3.1 Procedimientos de contratación*
 - V.10.3.2 Vías de información de la oferta hotelera*
 - V.10.3.3 Imagen del hotel ideal*
 - V.10.4 Satisfacción del cliente*
 - V.10.4.1 Satisfacción del cliente con los distintos aspectos del producto hotelero*
 - V.10.4.2 Hoteles que más han gustado*
 - V.10.5 Conocimiento del producto*
 - V.10.5.1 Percepción de la variable precio*
 - V.10.5.2 Posibilidades de futuro de los hoteles*
 - V.10.5.3 Hoteles conocidos*
 - V.10.5.4 Publicidad*
- V.11 Conclusiones descriptivas de la aplicación empírica de la demanda*

CAPÍTULO V: APLICACIÓN EMPÍRICA DEMANDA

V.1 JUSTIFICACIÓN DEL UNIVERSO A ESTUDIAR

La definición poblacional ha tratado de ser amplia, dando cabida a gran parte de los clientes españoles de la oferta hotelera madrileña, por lo que el único filtro o condición que se ha considerado necesario para poder aportar una información relevante y significativa sobre los temas de estudio, es que los entrevistados se encontrasen alojados en un hotel de Madrid en el momento de obtener la información. El horizonte temporal de referencia del estudio se ha fijado en los últimos doce meses, excepto en la primera pregunta del cuestionario, en la que se ha fijado en los últimos dos años (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, 1994).

En Madrid concurren todas las circunstancias necesarias para convertirse en el destino de millones de visitantes siendo el español el cliente principal de Madrid y la razón fundamental de atracción es todo lo relacionado con los negocios o motivos profesionales. El cliente profesional es un huésped importante que ocupa de lunes a viernes los hoteles de la capital; pero también hay otros grupos que visitan Madrid por otros motivos principalmente en fin de semana (AGENTRAVEL, 1990, pág. 16), por lo que es necesario que el estudio haga referencia a la clientela española atendiendo a todos los motivos del alojamiento.

En el análisis de situación se ha señalado la necesidad de promocionar los hoteles madrileños entre la población española. En el marco de este esfuerzo promocional, un instrumento importante está constituido por los estudios de imagen y posicionamiento que se acometen en esta tesis doctoral.

V.2 OBJETIVOS

La investigación estudia la percepción del individuo, no solamente del objeto que se le presenta, sino también de todas las informaciones que recibe respecto a él (publicidad, opiniones, etc.) (UNIÓN INTERNACIONAL DE ORGANISMOS OFICIALES DE TURISMO, 1973, pp. 88-89), por lo que los objetivos específicos en torno a este núcleo son:

1. Identificar los elementos más relevantes que, en su conjunto, definen a los usuarios de los hoteles de la ciudad, al mismo tiempo que se describen los procesos motivacionales y las decisiones de cada tipología de cliente (SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, 1990).

2. Evaluar el nivel de satisfacción y deseos del turismo nacional que se aloja en la ciudad con el producto hotelero, realizando un análisis comparativo entre las categorías oficiales de 5 a 1 estrellas y el hotel ideal. Se distinguen entre los aspectos materiales y personales del entorno, producto, servicio y prestación del mismo. Para ello, se han de elaborar índices ordinales que midan la satisfacción de los clientes con las prestaciones recibidas en cada categoría, asignando ponderaciones a cada una de las prestaciones e identificando su peso en la configuración del hotel ideal. Previamente, se hará un ensayo de ponderaciones con el objetivo de llegar a un sistema cuantitativo global de su valor.

3. Determinar los elementos, tanto positivos como negativos, que configuran la imagen que los usuarios de los establecimientos hoteleros tienen sobre ellos, y la influencia de estos, en el momento de la elección de un hotel.

4. Identificar los elementos precisos para el rediseño del producto hotelero en relación con la tipología de los clientes, enmarcando toda la información resultante dentro

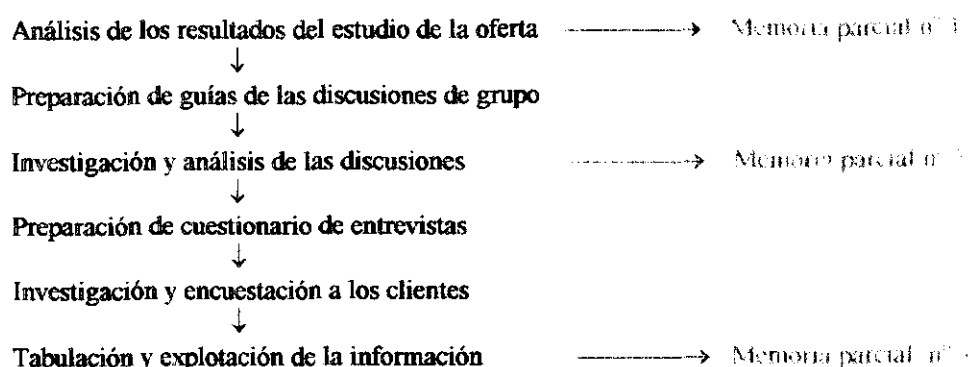
de un contexto operativo, es decir, una vez conocido el proceso de percepción de la imagen de los hoteles se ha de proyectar hacia un futuro, con el objetivo de posibilitar la definición de políticas de actuación que permitan su optimización.

V.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se han utilizado técnicas de carácter cualitativo, dando lugar a un cuadro de variables relevantes en torno al área de investigación, sirviendo de análisis preliminar para abordar la investigación cuantitativa.

La figura V.1 muestra la secuencia de la investigación:

FIGURA V.1



La técnica utilizada para obtener la información de carácter cualitativo ha sido las discusiones de grupo¹ - realizadas durante el mes de Abril de 1994 - formadas por ocho personas de ambos sexos, de estatus socioeconómico medio o medio-alto, y usuarios todos ellos de algún hotel de la ciudad.

¹ Las discusiones de grupo permiten acceder al conocimiento espontáneo, la valoración y los atributos preferentes que configuran la imagen de los hoteles.

La discusión de grupo (véase la guía utilizada en el Anexo 5, punto 3) se ha basado en:

1. Valoración de la infraestructura hotelera en Madrid para cada tipología de hotel y cliente, destacando su opinión sobre la calidad e importancia de los distintos aspectos del producto hotelero: relación precio-calidad, calidad del servicio, calidad de las instalaciones, localización, etc.. Distinguiendo los servicios en función del tipo de hotel y de sus propias expectativas.

2. Valoración de la imagen en función de los distintos elementos que la configuran, agrupándolos según la carga valorativa positiva, negativa o neutra que poseen.

3. Valoración de la oferta como fuente de imagen.

4. Valoración de las herramientas y medios de comunicación al uso en la obtención de información.

Posteriormente, el estudio se ha desarrollado mediante la técnica de encuesta por muestreo. Las entrevistas han sido personales, con cuestionario estructurado (figura en el Anexo 1, punto 2) y aplicado a los clientes de los hoteles seleccionados.

Las entrevistas fueron realizadas por la doctoranda y dos entrevistadoras, que recibieron para ello el oportuno *briefing* personal. Este trabajo de campo fue supervisado mediante repetición de entrevista (15%) para asegurar la calidad de la información obtenida.

La recogida de información se ha realizado en el mes Junio de 1994.

La forma de contactar con los directivos de los hoteles para solicitar la autorización para la realización de la encuesta a sus clientes fue vía telefónica. A todos ellos, después de la primera conversación telefónica, se les envió un fax con el cuestionario para, en una segunda conversación telefónica, solucionar las posibles dudas sobre dicho cuestionario y concretar la fecha para recoger la información. No obstante, en la fecha acordada, media hora antes del comienzo del trabajo de campo, el director conocía personalmente a la doctoranda y daba las instrucciones sobre donde autorizaba hacer las encuestas.

V.4 UNIDADES ESTADÍSTICAS

La población que integra la muestra ha tenido la siguiente caracterización: individuos residentes en España mayores de 18 años alojados en los hoteles seleccionados de la ciudad (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, 1994).

V.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra necesaria se tenía que partir de un universo imposible de cuantificar a través de las estadísticas existentes.

Se necesitaba conocer el número de viajeros residentes en España alojados en establecimientos de Madrid con estrellas de oro para las cinco categorías oficiales en 1993, y tanto el Instituto Nacional de Estadística, como el Patronato Municipal de Turismo de Madrid, carecían de datos referidos a la ciudad de Madrid exclusivamente, desglosados por viajeros nacionales y extranjeros en cada categoría oficial.

El Instituto Nacional de Estadística en el *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos* en su apartado de puntos turísticos, proporciona datos

mensuales de viajeros en Madrid capital, según país de residencia o por categoría del establecimiento. Como lo que se deseaba obtener era el número de viajeros residentes en España desglosados por categorías, se consideró oportuno determinar el porcentaje mensual que sobre los viajeros totales representaban los residentes en España y ponderar el número de viajeros mensual por categoría para dicho porcentaje.

Es sabido que puede existir un error en esta estimación, debido a que el porcentaje de viajeros residentes en España, no tiene porque ser homogéneo en todas las categorías; pero debido a la imposibilidad de obtener datos reales, ésta constituía la mejor estimación.

Cuadro V.1
UNIVERSO DE ESTUDIO

<i>Categoría</i>	<i>Viajeros totales</i>	<i>Viajeros nacionales estimados</i>	<i>Media mensual de viajeros residentes en España</i>
<i>Cinco estrellas</i>	317.438	188.540	15.712
<i>Cuatro estrellas</i>	1.644.163	963.605	80.300
<i>Tres estrellas</i>	804.814	470.896	39.241
<i>Dos estrellas</i>	157.778	92.489	7.707
<i>Una estrella</i>	43.831	25.270	2.106
<i>TOTAL</i>	2.968.024	1.740.800	145.067

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística. (1993 a): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos. Puntos Turísticos.*

El siguiente cuadro expone la estructura que ha tenido la muestra de viajeros por las variables categoría superior e inferior. La estructura muestral ha sido proporcional a la composición poblacional por estas mismas variables. Se indica también en el Cuadro V.3 el número de unidades primarias que debían formar la muestra en cada categoría.

Cuadro V.2

MUESTRA DE LA DEMANDA HOTELERA POR CATEGORÍA²

<i>Categoría</i>	<i>Media mensual de viajeros residentes en España</i>	<i>Porcentaje sobre el total de viajeros residentes en España</i>	<i>Muestra</i>	<i>Redistribución de la muestra</i>
<i>Categoría superior</i>	96.012	66,18	246	194
<i>Categoría inferior</i>	49.055	33,82	125	177
<i>Total</i>	145.067	100	371	371

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística. (1993 a): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos. Puntos Turísticos.*

Cuadro V.3

PUNTOS DE MUESTREO POR CATEGORÍAS

<i>CATEGORÍA</i>	<i>NÚMERO DE HOTELES</i>	<i>PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL</i>	<i>PARTICIPACIÓN DE LOS HOTELES DE LA MUESTRA SOBRE EL TOTAL DEL UNIVERSO</i>	<i>NÚMERO DE HOTELES DE LA MUESTRA</i>	<i>PUNTOS DE MUESTREO</i>
<i>Categoría superior</i>	56	49,12	20	11	16
<i>Categoría inferior</i>	58	50,87	20	12	21
<i>Total</i>	114	100,00	20	23	37

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Turismo (1994). Servicio de Empresas y Actividades Turísticas. Sección de hostelería. Comunidad Autónoma de Madrid.

Para el acceso a las unidades muestrales últimas o individuos entrevistados se ha utilizado un sistema bietápico por conglomerados, donde las unidades primarias son los hoteles de Madrid y las unidades últimas a entrevistar son personas residentes en España alojadas en dichos hoteles. El procedimiento seguido ha sido:

² Se ha agrupado en categoría superior los hoteles de cinco y cuatro estrellas frente a la categoría inferior de tres, dos y una estrellas siguiendo la agrupación realizada por el Instituto Nacional de Estadística en el estudio sobre la Estructura de los Establecimientos Hoteleros (1993 b).

1. Elección aleatoria de los hoteles de Madrid en que efectuar entrevistas, dentro de cada célula de cruce de categoría superior e inferior por plazas.

2. Selección de diez clientes en cada punto de muestreo.

Para la selección de las unidades secundarias se ha hecho un afijación proporcional de la muestra a cada estrato de categoría superior e inferior, tomando como tamaño del estrato la media mensual de viajeros residentes en España.

Para la selección de las unidades primarias se exige que la probabilidad de selección de cada hotel sea proporcional al número de plazas, teniendo en cuenta que el número de plazas es el potencial máximo de clientes que pueden alojarse en cada hotel; exigiendo además a la muestra que cada agrupación de categorías este representada en un 20% de su tamaño en número de hoteles.

Las unidades primarias se han dividido en dos estratos - categoría superior e inferior - siendo el número de puntos de muestreo y hoteles seleccionados en cada estrato el que figura en el Anexo 5, punto 2.

Para cada número aleatorio seleccionado se seleccionaban diez unidades secundarias en la unidad primaria correspondiente, si no se podían hacer las diez entrevistas en ese hotel se intentaban hacer en la siguiente unidad primaria seleccionada y, así sucesivamente hasta conseguir las 371 unidades secundarias.

Se ha seleccionado al azar los 37 puntos de muestreo teniendo cada hotel de la categoría superior e inferior una probabilidad de ser seleccionado proporcional al número de plazas; por lo que los hoteles con mayor número de plazas tienen mayor

probabilidad de tener un mayor número de puntos de muestreo en la selección de las unidades secundarias (AZORIN, F., 1975, pág. 191).

V.6 ERRORES DE MUESTREO

Sobre el tamaño muestral de 371 individuos para el total del universo teórico se obtiene un error del $\pm 5,08$ para el habitual margen de confianza del 95% con la estimación de una variable con dos categorías igualmente probables y una población superior a 100.000 elementos.

Cuadro V.4
TABLA DE ERRORES

<i>CATEGORÍA</i>	<i>ENCUESTAS A REALIZAR</i>	<i>ERROR</i>	<i>REDISTRIBUCIÓN</i>	<i>ERROR</i>
<i>Categoría superior</i>	246	6,27	194	7,06
<i>Categoría inferior</i>	125	8,75	177	7,35
<i>Total</i>	371	5,08	371	5,08

El Cuadro V.4 recoge los errores considerados admisibles para extrapolar los resultados por la clasificación empleada.

V.7 CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado (véase el Anexo 1, punto 2) cubría los objetivos de conocimiento establecidos, siendo estructurado de tal forma que se pasara de los aspectos globales a delimitar los aspectos más concretos de una forma lineal.

Se determina en el conjunto de los hoteles de Madrid capital:

1. Perfil de los clientes: características de la utilización de los hoteles, frecuencia del alojamiento, motivos del alojamiento, duración de la estancia y fidelidad *versus* diversificación de los clientes.

2. Preferencias y tendencias de los clientes: procedimientos de contratación, vías de información de la oferta hotelera e imagen del hotel ideal.

3. Satisfacción del cliente con los distintos aspectos del producto hotelero y hoteles que más han gustado.

4. Conocimiento del producto: percepción de la variable precio, posibilidades de futuro de los hoteles, notoriedad de los hoteles, publicidad y contenido de los mensajes.

Se ha comprobado el cuestionario a través de un pre-test, basado en un número reducido de entrevistas.

V.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de revisar los cuestionarios para asegurar la calidad de la información obtenida y codificadas las preguntas abiertas, se efectuó la tabulación de resultados. Estos se han presentado en valores absolutos, porcentajes verticales y porcentajes horizontales. Todas las preguntas han sido cruzadas con las principales variables que se consideraron más discriminantes y explicativas en relación a los temas investigados (SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, 1990).

Debido a la profusión de datos en determinados análisis bivariantes de preguntas del cuestionario, éstos se explotaron utilizando la media, en lugar de las frecuencias como se hizo con el análisis univariante.

En relación con el análisis multivariante del cuestionario, en la pregunta del hotel ideal (p.11 del cuestionario que aparece en el Anexo 1, punto 2) se realizó un análisis factorial de correspondencias, el cual ha permitido obtener el perfil del hotel ideal.

En la pregunta de la satisfacción (p.12 del Anexo, 1 punto 2) se realizó un análisis de componentes principales a través del cual se han obtenido dos factores en relación con la satisfacción en cada categoría oficial de los hoteles y, el posicionamiento de las cinco categorías en el espacio bidimensional de factores.

En los aspectos del producto hotelero comunes en las preguntas del hotel ideal y la satisfacción con el producto por categorías se ha identificado su peso en la configuración del hotel ideal ensayándose varias posibilidades, con el objetivo de poder utilizar éstos aspectos ponderados para elaborar un índice de satisfacción global en cada categoría.

Al igual que en el estudio de la oferta hotelera se ha hecho un listado de frecuencias de las variables con el objetivo de detectar valores anómalos.

V.9. DIFICULTADES Y LÍMITES ENCONTRADOS

La principal dificultad en la obtención de la información se encontró en la cumplimentación del cuestionario de forma autopersonal. Los clientes, sin ser solicitada su colaboración de manera personal, no cumplimentaban el cuestionario situado en los mostradores de la recepción y sus mesillas en la habitación. Por otra parte, un alto porcentaje de los cuestionarios se cumplimentaba de manera incompleta optándose por recoger la información a través de entrevistas personales.

Al existir un porcentaje de clientes muy alto con un motivo de alojamiento por negocios, resultó muy lento obtener la información de este segmento, debido a que estaban muy ocupados y prácticamente sólo se les podía localizar en el hotel a las 08:00 horas de la mañana.

V.10 EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS

V.10.1 Consideraciones Previas

En este estudio se ha conseguido un acercamiento a la demanda de los hoteles de una gran ciudad, importante plaza de negocios y centro neurálgico de actividad económica y política, además de disponer de una atractiva oferta cultural y de ocio.

Se ha realizado un estudio del perfil del cliente y de las características de su estancia, sus rasgos sociodemográficos, frecuencia de su alojamiento, el grado de fidelidad hacia el producto hotel, la duración de la estancia y el motivo principal que provoca la necesidad de alojarse en un hotel de la ciudad.

Después de estudiar los hábitos del cliente, se han estudiado determinados aspectos de la oferta del producto para poder contrastar la hipótesis de su asimilación a canales de comunicación. Para ello, se han analizado las preferencias del consumidor y sus resultados, traducidos en satisfacción y conocimiento del producto.

Como aspectos concretos del estudio de la imagen se analiza la percepción de las características de la empresa, evaluación de la notoriedad espontánea, conocimiento de las fuentes o atributos que generan la imagen y son importantes para los consumidores, tanto en términos positivos como negativos, identificación de las características diferenciadoras en la satisfacción experimentada en cada categoría oficial, posición del producto ideal; así como, la distancia a él de cada categoría en términos de satisfacción. En su percepción también influye el perfil del cliente, aspecto que se ha tenido en cuenta en cada uno de los apartados.

Las modalidades consideradas en cada pregunta, así como la formulación de las mismas y las actitudes a tener en cuenta, se deben a los resultados de la fase exploratoria

de carácter cualitativo realizada para identificarlas.

V.10.2 Perfil de los clientes

Un aspecto importante a considerar es el perfil del cliente de la muestra entrevistada, teniendo en cuenta que, al menos, debía haberse alojado una vez en un hotel de Madrid, que correspondía con la ocasión en la que se le entrevistaba.

Cuadro V.5
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

<i>VARIABLE</i>	<i>CATEGORÍA</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>
<i>SEXO</i>	Hombre	66
	Mujer	34
<i>EDAD</i>	Hasta 30 años	25,3
	de 31 a 45 años	44,9
	de 46 a 65 años	28,1
	Más de 66 años	1,7

La mayoría de los usuarios de los establecimientos hoteleros son hombres, 66% del total, frente al 34% de mujeres. El intervalo de edad que aglutina el mayor porcentaje de clientes corresponde entre 31 y 45 años, con el 44,9% sobre el total, seguido del intervalo entre 46 y 65 años, con el 28,1%. Los mayores de 66 años representan el menor porcentaje de alojados, siendo tan sólo el 1,7% sobre el total (véase Cuadro V.5).

Cuadro V.6
 PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES

<i>VARIABLE</i>	<i>CATEGORÍA</i>	<i>PORCENTAJE</i> <i>(vertical)</i>
<i>PROCEDENCIA</i>	Andalucía	24,5
	Cataluña	15,1
	Comunidad Valenciana	12,9
	País Vasco	8,4
	Canarias	6,7
	Murcia	4,9
	Castilla León	4,0
	Galicia	3,5
	Cantabria	3,5
	Aragón	3,2
	Extremadura	3,0
	Castilla La Mancha	2,4
	Asturias	2,4
	Madrid	2,2
	Baleares	1,3
Navarra	1,1	
La Rioja	0,8	

La Comunidad de Andalucía es el lugar de procedencia del mayor porcentaje de clientes, el 24,5%, seguida de Cataluña, de donde proceden el 15,1% y de la Comunidad Valenciana con el 12,9%. El resto de Comunidades no tiene en ningún caso más del 9%, siendo los procedentes de La Rioja tan solo el 0,8% del total y los de Navarra el 1,1% (véase Cuadro V.6).

Cuadro V.7

SITUACIÓN LABORAL DE LOS CLIENTES

<i>CATEGORÍA</i>	<i>VARIABLE</i>	<i>PORCENTAJE</i> <i>(vertical)</i>
<i>SITUACIÓN LABORAL</i>	Asalariado privado	39,6
	Asalariado público	22,0
	Trabajador Autónomo	21,3
	Ama de casa	8,9
	En desempleo	3,2
	Jubilado	2,7
	Estudiante	1,6
	Otros	0,5
	<i>TRABAJO</i>	Directivo intermedio
No trabaja/otros		17,0
Directivo superior		16,7
Propietario de tienda o empresa		12,7
Ejerciendo otras tareas		11,1
Ejerciendo profesión liberal dentro de la empresa		9,2
Profesional liberal		8,6
Propietario agrario		0,5

Dentro de la situación laboral de los clientes, destacan los asalariados privados, que son cerca del 40% del total; seguidos de los asalariados públicos, que representan el 22%. En cuanto al puesto que ocupan dentro de su lugar de trabajo, el mayor porcentaje corresponde a aquellos que ocupan un puesto directivo intermedio, que representan el 24,3% del total, seguido del puesto directivo superior con el 16,7% (véase Cuadro V.7).

V.10.2.1 Características de la utilización de los hoteles

Con este análisis se pretende conocer cuáles son las características de los clientes

IV.10.4 Valoración de la imagen generada en los clientes internos y externos de la empresa

El 83,8% de los directivos entrevistados opina que la imagen pública refleja la personalidad de su empresa, mientras que el resto piensa que no.

Cuadro IV.70

IMAGEN POSITIVA DE LOS CLIENTES EXTERNOS

<i>IMAGEN</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Satisfacción al cliente</i>	64,9	24
<i>Empresa sólida</i>	35,1	13
<i>Servicio personalizado y de calidad</i>	29,7	11
<i>Buen producto</i>	16,2	6
<i>Buena relación calidad-precio</i>	10,8	4
<i>Empresa dinámica</i>	10,8	4

Gráfico IV.36

IMAGEN DEL HOTEL EN LOS CLIENTES EXTERNOS

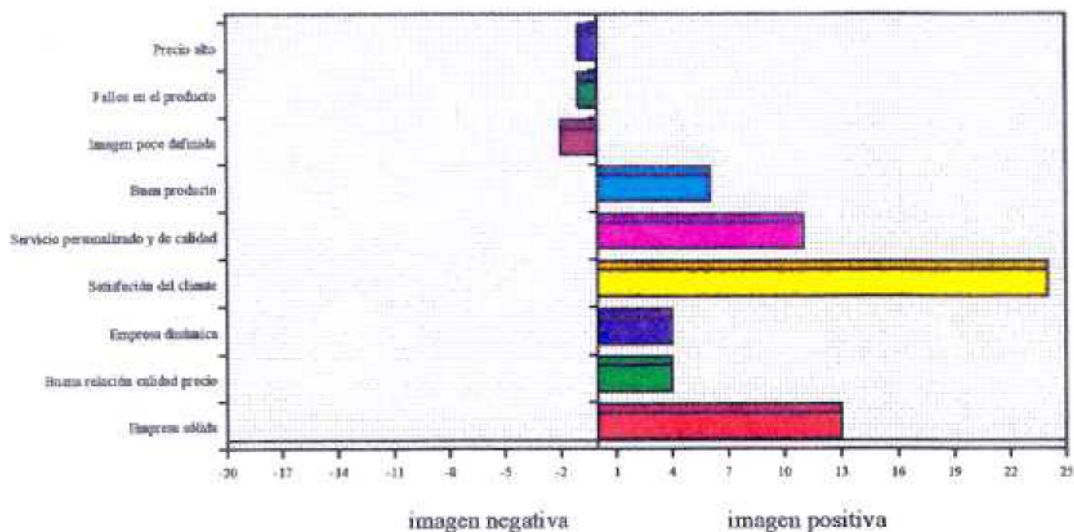
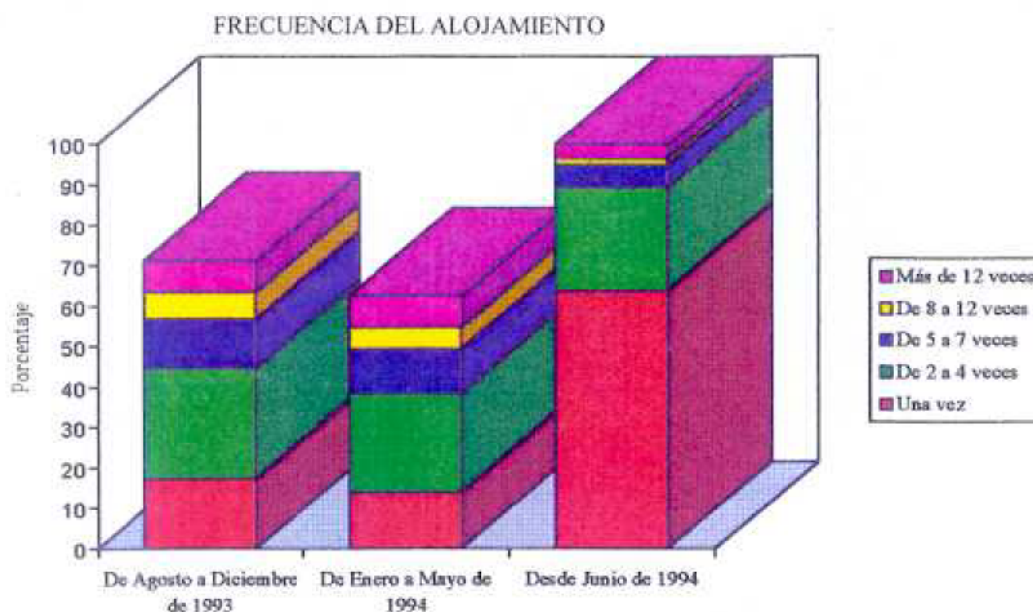


Gráfico V.1



En el último período, desde junio de 1994, el porcentaje más alto (63,9%) corresponde a los clientes que sólo se alojaron una vez. Este hecho puede ser debido a que el tiempo de estudio es menor, tan sólo un mes, ya que las entrevistas se realizaron en su mayoría en julio. Por contra, y teniendo en cuenta el corto período de tiempo, se puede observar que el porcentaje de los que se han alojado más de una vez es alto, un 36,1%.

Entre agosto y diciembre de 1993 es mayor el porcentaje de clientes actuales de los hoteles que han estado alojados con anterioridad, frente a los que lo hicieron entre enero y mayo de 1994 (un 28,6% no viajaron en los últimos cinco meses de 1993 y 37,2% no lo hicieron en los cinco primeros meses de 1994). Sin embargo, es en los primeros cinco meses de 1994 donde se encuentra el mayor número de clientes que se han alojado más de doce veces, que representan el 8,1% del total de encuestados y el 12,8% de los que estuvieron alguna vez alojados en el citado período.

Independientemente de la estacionalidad del alojamiento, este estudio ha permitido agrupar las veces que se ha alojado el cliente en función de su repetición, desde el alojamiento único al alojamiento muy frecuente (véase Cuadro V.9).

Cuadro V.9
FRECUCENCIA DEL ALOJAMIENTO

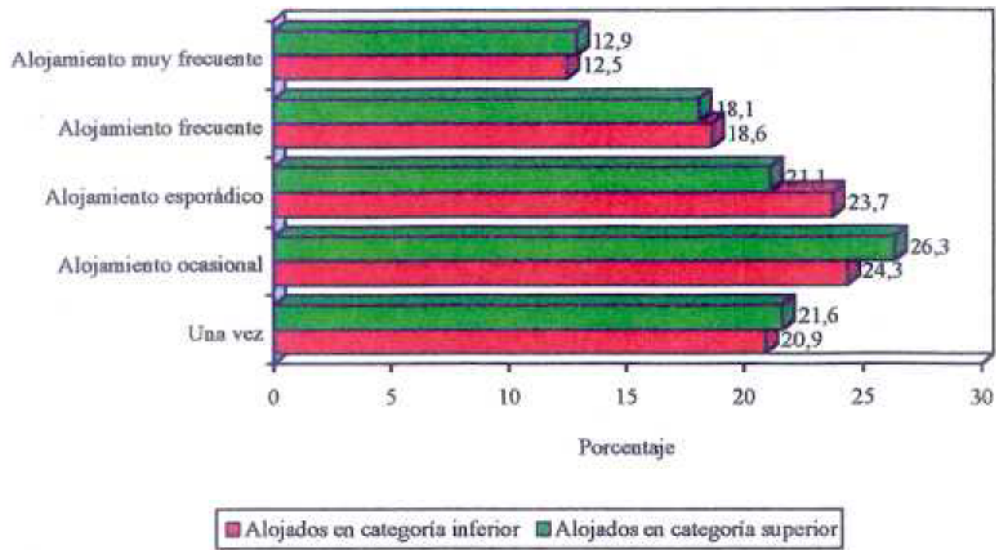
<i>ALOJAMIENTOS ANUALES</i> <i>desde AGOSTO de 1993</i>	<i>DENOMINACIÓN</i>	<i>PORCENTAJE</i> <i>(vertical)</i>	<i>VALORES</i> <i>ABSOLUTOS</i>
<i>Una vez</i>	Una vez	21,3	79
<i>De 2 a 4 veces</i>	Alojamiento ocasional	25,4	94
<i>De 5 a 10 veces</i>	Alojamiento esporádico	23,9	89
<i>De 11 a 20 veces</i>	Alojamiento frecuente	16,7	62
<i>Más de 21 veces</i>	Alojamiento muy frecuente	12,7	47

Aunque el alojamiento ocasional es el de mayor frecuencia, destaca la importancia del grado de repetición del alojamiento, ya que cerca del 80% de los clientes vuelven a alojarse con mayor o menor frecuencia.

Los alojados en el momento de la entrevista en los hoteles de categoría inferior repiten el alojamiento en un porcentaje ligeramente superior frente a la categoría superior (el 20,9% de los entrevistados que se alojaban en hoteles de categoría inferior sólo lo han hecho una vez, frente al 21,6% de los alojados en categoría superior). Aunque estas diferencias no son muy significativas, la categoría inferior tiene una mayor proporción en el alojamiento esporádico y frecuente (véase Gráfico V.2).

Gráfico V.2

FRECUENCIA DEL ALOJAMIENTO POR CATEGORIAS



V.10.2.1.2 Motivos del alojamiento

En relación con los motivos de alojamiento, se puede observar que el motivo más frecuente entre las personas que se alojan en los hoteles en el momento de hacer el estudio es trabajo, negocios y profesionales. Más de la mitad de los clientes de los hoteles de Madrid (54,4%) estaban en la ciudad por motivos de trabajo. El segundo segmento por orden de importancia (25,1%) corresponde a los alojados por motivos de ocio, recreo y vacaciones (véase Cuadro V.10).

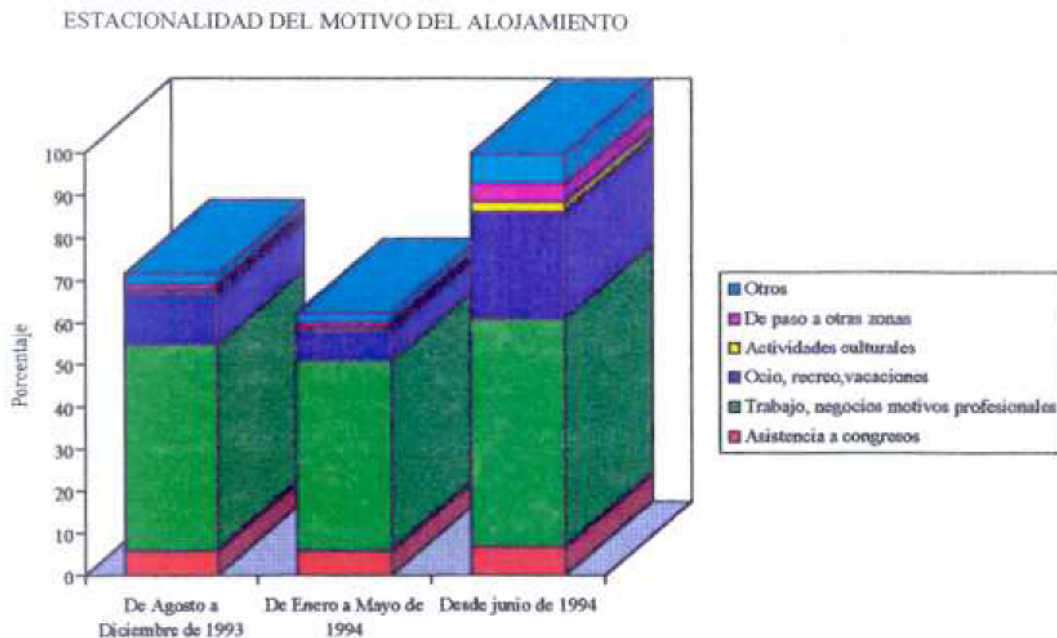
Cuadro V.10

MOTIVOS DEL ALOJAMIENTO Y ESTACIONALIDAD (valores en porcentaje vertical)

MOTIVO DEL ALOJAMIENTO	De AGOSTO a DICIEMBRE de 1993		De ENERO a MAYO de 1994		Desde JUNIO de 1994
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)
No viajó	28,6	---	37,2	---	---
Asistencia a congresos	5,9	8,3	5,9	9,4	6,7
Trabajo, negocios y motivos profesionales	49,1	68,7	45,0	71,8	54,5
Ocio, recreo, vacaciones	11,9	16,7	7,3	11,6	25,1
Actividades culturales	0,8	1,1	0,8	1,3	2,4
De paso a otras zonas	1,3	1,8	1,1	1,8	4,3
otros	2,4	3,4	2,6	3,4	7,0

(1) Porcentaje sobre la muestra. (2) Porcentaje ponderado

Gráfico V.3



El resto de los motivos no tiene, en ningún caso, un porcentaje mayor al 7%,

aunque habría que señalar que el motivo de asistencia a congresos es muy aleatorio en el tiempo, ya que depende de si se celebra alguna feria o congreso en ese momento en la ciudad. Este motivo, por lo tanto, hay que estudiarlo no puntualmente sino en un intervalo o período de tiempo.

Estudiando los motivos en un período más amplio y relacionándolos con la repetición del viaje, se observa que el porcentaje del cliente por motivos de trabajo y negocios sigue siendo el más alto. Restando de la muestra el porcentaje de las personas que no se alojaron en los dos períodos anteriores (28,6% entre agosto y diciembre de 1993 y 37,2% entre enero y mayo de 1994) se obtiene que alrededor del 70% fué por motivos de trabajo en ambos períodos de tiempo, lo que indica el alto nivel de repetición del alojamiento por negocios (véase Cuadro V.10).

El porcentaje de frecuencia del alojamiento en el segmento por motivo de ocio baja considerablemente (16,7% de los que viajaron entre agosto y diciembre de 1993 y el 11,6% de los que lo hicieron entre enero y mayo de 1994) por lo que se puede determinar que la repetición del alojamiento por este motivo es mucho más baja.

Cuadro V.11

MOTIVO DEL ALOJAMIENTO (valores porcentaje horizontal)

MOTIVO DEL ALOJAMIENTO	UNAVEZ	OCASIONAL	ESPORÁDICO	FRECUENTE	MUY FRECUENTE
<i>Asistencia a congresos</i>	12	40	20	20	8
<i>Trabajo o negocios</i>	9,4	14,9	28,7	26,2	20,8
<i>Ocio o vacaciones</i>	37,6	41,9	13,9	5,5	1,1
<i>Actividades culturales</i>	30	50	20	---	---
<i>De paso a otras zonas</i>	53,4	33,3	13,3	---	---
<i>Otros</i>	42,3	26,9	7,7	15,4	7,7

Al hacer el estudio de la frecuencia del alojamiento con los motivos para alojarse

en el último período, es decir cuando se realizó la entrevista, se puede constatar que el viajero por motivos de negocios es el que se aloja con mayor frecuencia en el hotel, ya que tan sólo el 9,4% de este segmento se ha alojado sólo una vez. Por otra parte, el 28,7% del alojado por motivos de trabajo se aloja esporádicamente en la ciudad, entre cinco y nueve veces en el último año, y el 26,2% lo hace frecuentemente. A esto hay que añadir que cerca del 90% de los clientes muy frecuentes pertenecen a este segmento (véase Cuadro V.11).

También el cliente por motivos de asistencia a congresos tiene un grado de repetición del alojamiento alto, ya que tan sólo el 12% de ellos sólo se ha alojado una vez en un hotel de la ciudad. El 40% de ellos se encuadra dentro de lo que se ha denominado cliente ocasional.

El grado de repetición del alojamiento baja considerablemente entre los clientes que se encuentran en el hotel por motivos de ocio; cerca del 40% de ellos es la única vez que se alojan (en el momento de hacer la entrevista) y con un porcentaje ligeramente superior lo hace ocasionalmente.

Como otros motivos se citaron las razones de visita a familiares, motivos de salud, como acompañante y estudios¹.

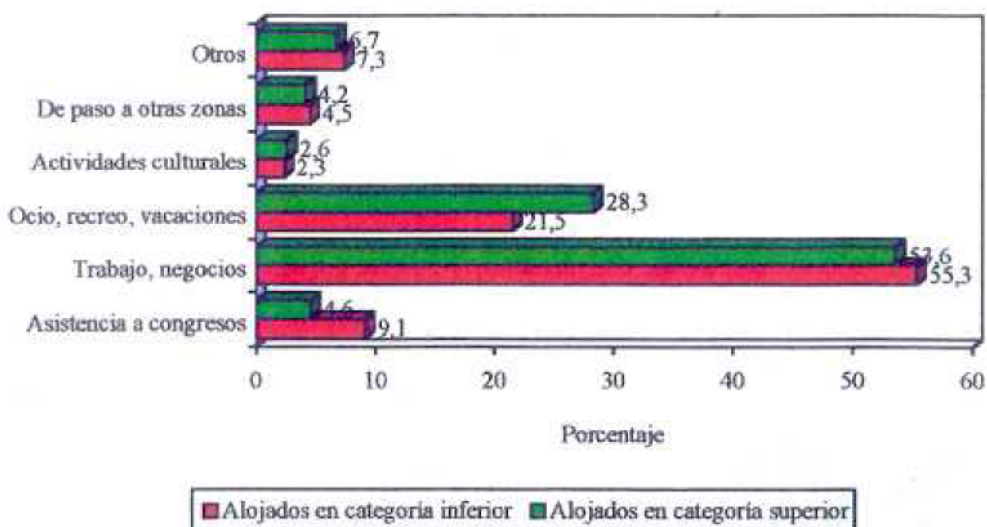
Las diferencias en los motivos del alojamiento según la categoría del hotel no son muy significativas. La mayor diferencia existe entre los alojados por motivos de ocio, recreo y vacaciones, ya que mientras el 21,5% de los huéspedes de los hoteles de categoría inferior lo hace por este motivo, en los hoteles de categoría superior, este grupo representa el 28,3% de los alojados. Por otra parte, en los hoteles de categoría inferior los clientes alojados por motivo de trabajo y congresos tienen una mayor representación que en los

¹ Las encuestas se realizaron en el período de formalización de las admisiones en las universidades.

hoteles de categoría superior (véase Gráfico V.4).

Gráfico V.4

MOTIVO PRINCIPAL DEL ALOJAMIENTO EN EL ÚLTIMO PERÍODO



V.10.2.1.3 Duración de la estancia

Por otro lado, estudiando la duración del alojamiento se observa que es generalmente baja. El 75% de los entrevistados no permanecían más de tres días alojados en el hotel y, además, el alojamiento de un día es el que mayor frecuencia tiene; el 36,9% de los clientes alojados en los establecimientos hoteleros de la ciudad, permanece en ellos tan sólo una noche.

En segundo lugar se sitúan los clientes que permanecen alojados dos noches (el 22,1% de la muestra) y detrás de ellos, los que están tres noches, 16,7%. A medida que aumentan los días de estancia, disminuye el porcentaje de personas alojadas, aunque este porcentaje sube significativamente para los clientes que permanecen alojados durante la

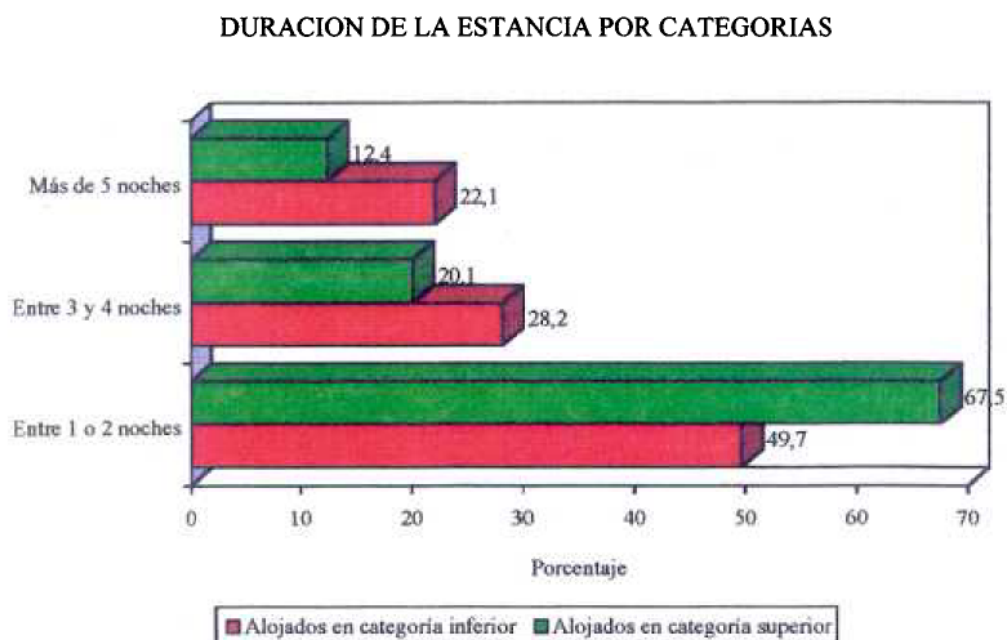
semana completa, el 4,6% de la muestra, frente a los que permanecen seis noches que son el 1,6%. Esto se puede deber a que muchos de los paquetes turísticos tienen una estancia habitual mínima de siete días.

Cuadro V.12
DURACIÓN DE LA ESTANCIA

<i>DÍAS DE ESTANCIA</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>
<i>Un día</i>	36,9
<i>Dos días</i>	22,1
<i>Tres días</i>	16,7
<i>Cuatro días</i>	7,3
<i>Cinco días</i>	5,9
<i>Seis días</i>	1,9
<i>Siete días</i>	4,6
<i>De ocho a quince días</i>	2,9
<i>Más de 15 días</i>	1,6

El 67,5% de los entrevistados que estaban alojados en los hoteles de categoría superior permanecen en él entre una y dos noches, frente al 49,7% de los huéspedes de los hoteles de categoría inferior. Sin embargo, es mayor el porcentaje de clientes de los hoteles de categoría inferior que permanecen alojados más días, ya que a medida que aumentan los días de estancia van aumentando las diferencias a favor de los alojados en hoteles de categoría inferior (véase Gráfico V.5).

Gráfico V.5



Respecto a la duración media del alojamiento en función del motivo por el que se pernoctaba en el hotel, se puede observar que los viajeros que se encuentran de paso a otras zonas son los que, por término medio, permanecen menos tiempo alojados en la ciudad, ya que ninguno de ellos lo hace más de dos noches.

Cuadro V.13

DURACIÓN DE LA ESTANCIA SEGÚN MOTIVOS DEL ALOJAMIENTO

(valores en porcentaje horizontal)

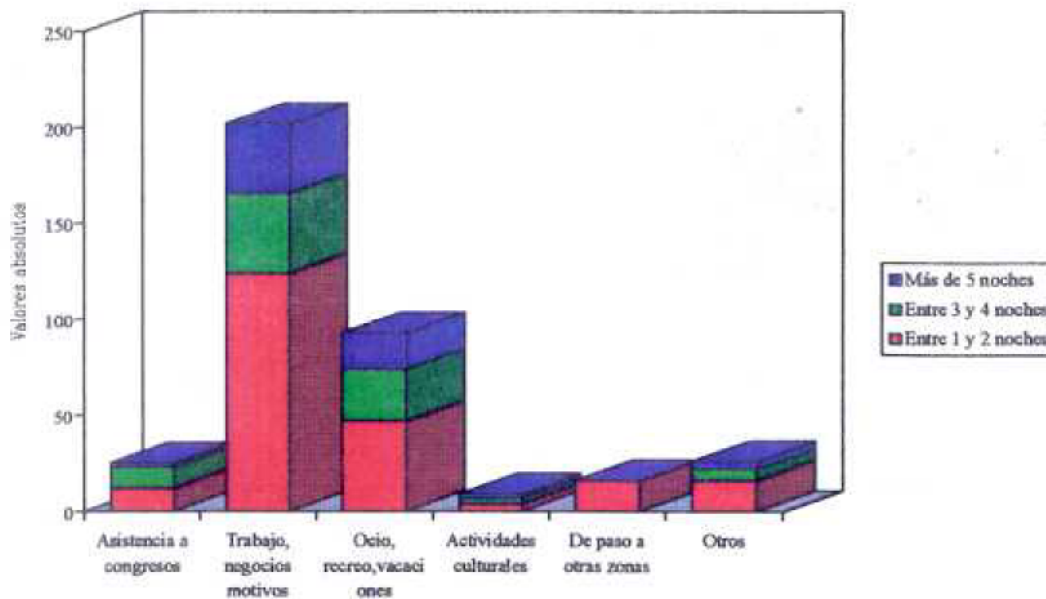
	<i>Entre 1 y 2 noches</i>	<i>Entre 3 y 4 noches</i>	<i>Más de 5 noches</i>
<i>Asistencia a congresos</i>	48,0	44,0	8,0
<i>Trabajo o negocios</i>	61,4	20,8	17,9
<i>Ocio o vacaciones</i>	50,5	29,1	20,4
<i>Actividades culturales</i>	44,5	33,3	22,2
<i>De paso a otras zonas</i>	100	---	---
<i>Otros</i>	61,5	23,1	15,4

Cabe destacar la escasa duración del viaje de negocios, en términos generales, ya que más del 60% de ellos permanecen menos de dos noches en los hoteles.

Proporcionalmente, los clientes que se encuentran en la ciudad para asistir a congresos permanecen en mayor medida entre tres y cuatro noches, aunque la duración de la estancia por este motivo estará íntimamente ligada a la duración del congreso al que asisten. Estos clientes raramente permanecen en el hotel más de cinco noches, tan sólo el 8% de ellos.

Gráfico V.6

DURACIÓN DE LA ESTANCIA EN FUNCIÓN DEL MOTIVO DEL ALOJAMIENTO



Los clientes por motivo de negocios o de actividades culturales son los que tienen una mayor duración media de alojamiento. El 50,5% de los alojados por motivos de ocio permanece tan sólo una o dos noches, porcentaje ligeramente superior a los clientes por motivos de asistencia a congresos; sin embargo, el 20,4% de ellos están alojados más de cinco noches. Los clientes por motivos de actividades culturales tienen un porcentaje

menor que aquellos que permanecen una o dos noches, 44,5%, mientras que son los que con mayor frecuencia presentan una estancia de más de cinco noches, 22,2% (véase Cuadro V.13).

Cuadro V.14

DURACIÓN DE LA ESTANCIA SEGÚN LA FRECUENCIA DEL ALOJAMIENTO

(valores en porcentaje horizontal)

	<i>Entre 1 y 2 noches</i>	<i>Entre 3 y 4 noches</i>	<i>Más de 5 noches</i>
<i>Un solo alojamiento</i>	60,7	22,8	16,5
<i>Alojamiento ocasional</i>	52,1	28,7	19,1
<i>Alojamiento esporádico</i>	59,6	24,7	15,7
<i>Alojamiento frecuente</i>	62,9	25,8	11,3
<i>Alojamiento muy frecuente</i>	63,8	12,8	23,4

Como ya se ha comentado, el alojamiento entre una y dos noche obtiene mayor porcentaje en todos los segmentos de frecuencia del alojamiento. El número de pernотaciones menor lo tienen aquellos clientes que se alojan muy frecuentemente en los hoteles de Madrid, ya que el 63,8% de ellos permanece tan sólo entre una o dos noches en el hotel; sin embargo, entre este tipo de clientes muy frecuentes, también se encuentra el mayor porcentaje de los que permanecen más de cinco noches, el 23,4%, mientras que la duración menos frecuente es entre tres y cuatro noches (véase Cuadro V.14).

Los clientes englobados en lo que se ha denominado alojamiento ocasional permanecen en menor medida una o dos noches en el hotel, el 52,1%, y con mayor frecuencia están alojados entre tres y cuatro noches (28,7%).

Cerca del 63% de los huéspedes que se alojan frecuentemente en el hotel lo hace tan sólo por una o dos noches. Los huéspedes englobados en este segmento en función de su reiteración del viaje permanecen en menor medida más de cinco noches en el hotel, tan sólo el 11,3%.

V.10.2.1.4 Fidelidad versus diversificación de los clientes

En este apartado se pretendía estudiar la fidelidad de los clientes hacia un determinado establecimiento, además de analizar la diversificación en la elección de su alojamiento en los diferentes hoteles de la ciudad².

Cuadro V.15

HOTELES UTILIZADOS EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS

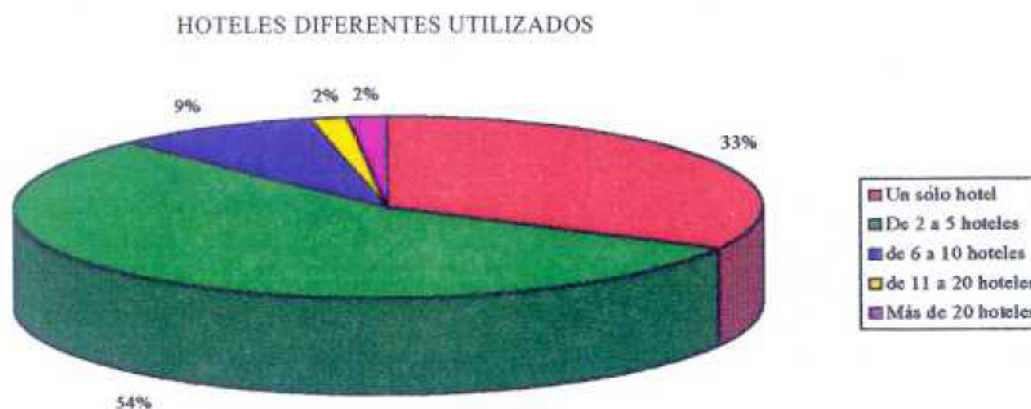
HOTELES DIFERENTES UTILIZADOS	PORCENTAJE (vertical)	VALORES ABSOLUTOS
<i>Un solo hotel</i>	32,9	122
<i>De 2 a 5 hoteles</i>	55,3	205
<i>De 6 a 10 hoteles</i>	8,6	32
<i>De 11 a 20 hoteles</i>	1,6	6
<i>Más de 20 hoteles</i>	1,6	6

Cerca del 70% de las personas entrevistadas han estado alojadas en más de un hotel diferente, lo que indica que el cliente no tiene inconveniente en cambiar de hotel en las diferentes ocasiones en que lo necesita.

El mayor porcentaje de las personas entrevistadas, un 55,3%, se han alojado en los últimos dos años entre 2 y 5 hoteles diferentes. En este intervalo se sitúan, sobre todo, los clientes que se alojan con lo que se ha denominado como frecuencia ocasional - de dos a cuatro veces - y los clientes por motivos de asistencia a congresos (véase Cuadro V.16 y Gráfico V.8) .

² El período de referencia se fijó en los dos años anteriores al momento en el que se realiza la entrevista.

Gráfico V.7



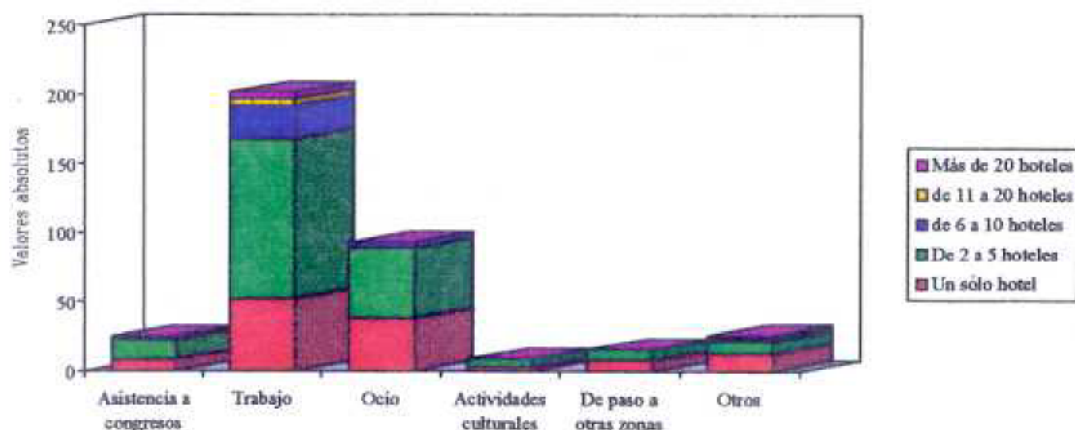
Los clientes que han estado alojados en un solo hotel de la ciudad en los últimos dos años suponen el 32,9%. Teniendo en cuenta que los clientes que no han repetido el alojamiento en el último año son el 21,6%, se puede deducir que el grado de fidelidad hacia un determinado establecimiento por parte de los viajeros que repiten el viaje no es muy alto. Los clientes por motivos de ocio y los de paso a otras zonas se han alojado en mayor proporción en un solo hotel, aunque, como ya se ha apuntado, son los que menos reiteran el viaje.

Los clientes por motivos de trabajo han estado alojados en más hoteles diferentes, ya que tan sólo el 25,7% ha estado alojado sólo en un hotel (véase Gráfico V.8).

El porcentaje de clientes que ha estado alojado entre seis y diez hoteles en los últimos dos años baja hasta el 8,9% y son principalmente clientes del segmento de viaje de negocios los que componen este estrato.

Gráfico V.8

HOTELES DIFERENTES UTILIZADOS EN FUNCIÓN DEL MOTIVO DE ALOJAMIENTO



El porcentaje de clientes que se han alojado en más de diez hoteles de la ciudad es residual, el 3,2%, y se concentran exclusivamente en los clientes por motivos de trabajo, ya que ninguno de los clientes por otros motivos se ha alojado en más de diez hoteles en los últimos dos años. También, los clientes con mayor frecuencia de estancias se han alojado en mayor número de hoteles.

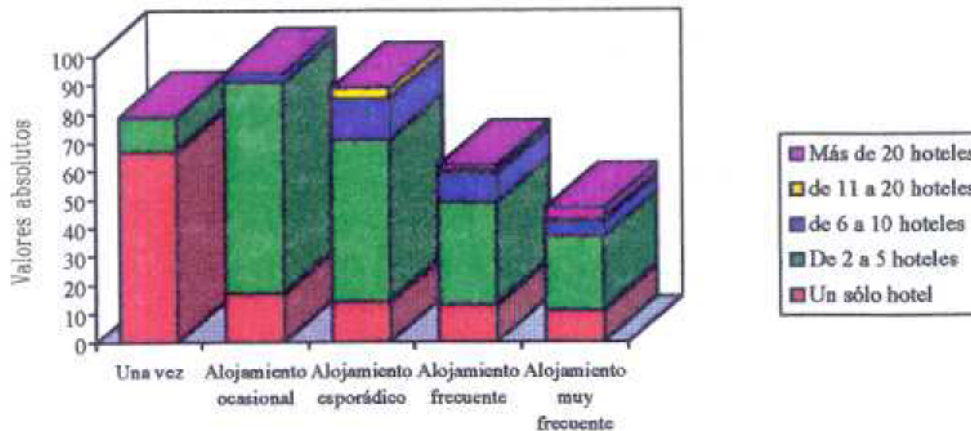
Cuadro V.16

HOTELES DIFERENTES UTILIZADOS EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS SEGÚN LA FRECUENCIA DEL ALOJAMIENTO (valores en porcentaje horizontal)

HOTELES DIFERENTES UTILIZADOS	UNA VEZ	OCASIONAL	ESPORÁDICO	FRECUENTE	MUY FRECUENTE
<i>Es el primer hotel</i>	44,1	11,2	7,9	29,6	7,2
<i>De 2 a 5 hoteles</i>	5,8	36,1	26,3	19,1	12,7
<i>De 6 a 10 hoteles</i>	---	9,4	40,6	34,4	15,6
<i>De 11 a 20 hoteles</i>	---	---	66,6	16,7	16,7
<i>Más de 20 hoteles</i>	---	---	---	33,3	66,7

Gráfico V.9

HOTELES DIFERENTES UTILIZADOS EN FUNCIÓN DE LA FRECUENCIA DEL ALOJAMIENTO



Se puede observar que el grado de fidelidad aumenta con la frecuencia del viaje, ya que mientras tan sólo han utilizado un hotel el 18% del cliente ocasional y el 15,7% del cliente esporádico, el porcentaje aumenta hasta el 21,6% en el cliente frecuente y el 23,5% en el cliente muy frecuente. A medida que el cliente conoce más los hoteles se reduce la diversificación en la elección del alojamiento, pues mientras el 78,7% del viajero ocasional se ha alojado en los últimos dos años entre dos y cinco hoteles, en el cliente muy frecuente disminuye al 55,3% y al 58,1% del cliente frecuente (porcentajes referidos a los valores absolutos del Gráfico V.9).

V.10.3. Preferencias y tendencias de los clientes

V.10.3.1 Procedimientos de contratación

En este apartado se pidió a los entrevistados que indicaran cuáles eran sus preferencias de procedimientos para contratar el alojamiento en el hotel, debiendo seleccionar tres y jerarquizando las respuestas por orden de preferencia.

Se ha entendido que el primer procedimiento de contratación mencionado por los clientes figura en primer lugar en su orden de preferencias. También se ha establecido que mencionar, aunque se haga en tercer lugar, un determinado procedimiento lo coloca en un orden superior en las preferencias del cliente que su no mención, ya que se pidió a los clientes que eligieran tres de los seis presentados, por lo que el cliente jerarquizará aquellos tres que aparezcan en los tres primeros lugares en sus preferencias y desestimará el resto.

Se puede establecer que el procedimiento de contratación que se sitúa en primer lugar en el orden de preferencias de los alojados en los hoteles de Madrid es la reserva directa con el hotel, tan sólo algo más de un 25% no lo menciona en ningún orden y el 45,8% lo menciona en primer lugar en sus preferencias (véase Cuadro V.17).

Cuadro V.17

PREFERENCIAS HACIA LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

(porcentaje horizontal)

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	ORDEN DE PREFERENCIA			
	PRIMER LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCER LUGAR	NO MENCIONADO
<i>Agencias de viajes</i>	31	34	9,2	45,8
<i>Central de reserva</i>	1,6	6,7	8,4	83,3
<i>Reservando directamente</i>	45,8	22,6	5,7	25,9
<i>Acudiendo a su reserva al hotel</i>	4,3	10	14,3	71,4
<i>A través de empresa o profesional</i>				
<i>profesional o similar</i>	13,9	3,9	5,4	69,8
<i>Otros</i>	1,3	0,8	1,1	96,8

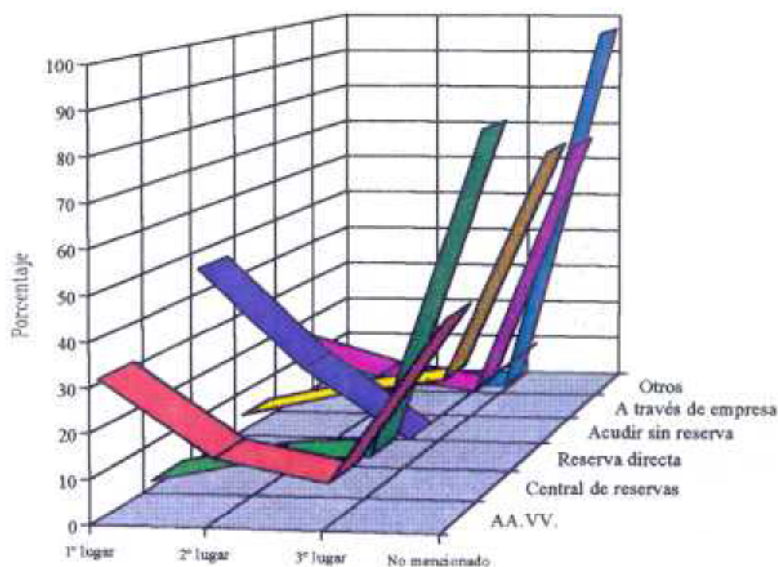
En segundo lugar, en cuanto al orden de preferencia, se sitúa la reserva y contratación a través de las agencias de viajes, que es el procedimiento mencionado en primer lugar por el 31% de los huéspedes y algo menos de la mitad de los entrevistados

no lo menciona en ningún orden de preferencia.

Con unos porcentajes inferiores se colocan los demás procedimientos; a través de empresa, de organización profesional o similar es el procedimiento mencionado en primer lugar por el 16% aproximadamente de los clientes, aunque es una vía que nunca menciona cerca del 70% de ellos.

Gráfico V.10

PREFERENCIAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN



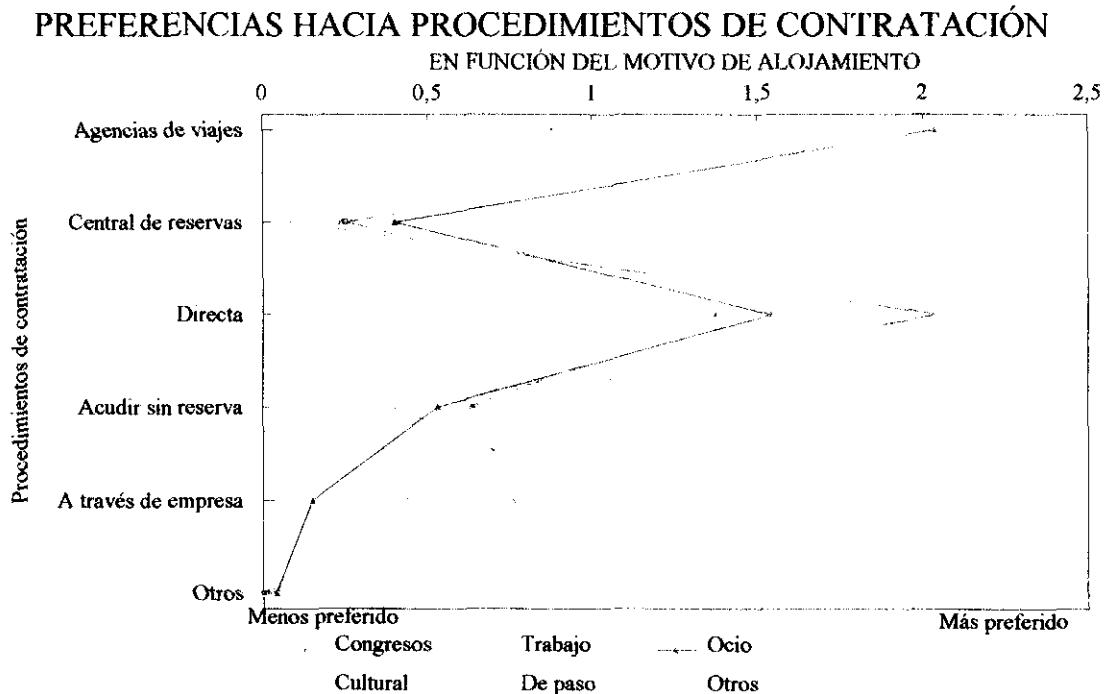
El 14,3% de los clientes encuestados posicionan en tercer lugar en la jerarquía la opción de acudir sin reserva al hotel, que la sitúa con el porcentaje más alto en este orden, aunque no la menciona el 71,4% de los entrevistados.

La utilización de centrales de reserva no está muy arraigada en el cliente final del hotel, ya que no es mencionada por el 83,3% de ellos, y tan sólo se cita en primer orden de preferencias por el 1,6% .

La confianza puesta por los clientes en otros métodos de contratación, en los que se incluiría la telemática es todavía simbólica, ya que tan sólo el 3,2% de los clientes la menciona en algún orden de preferencia.

Estudiando la preferencia de los diferentes métodos de contratación en relación a los motivos del viaje³, se observa que los huéspedes que se alojaron por motivos de negocios prefieren, en primer lugar, contratar el hotel reservando directamente; en segundo lugar, sitúan la contratación mediante agencias de viajes, siendo las centrales de reserva el método de contratación menos preferido por este segmento.

Gráfico V.11



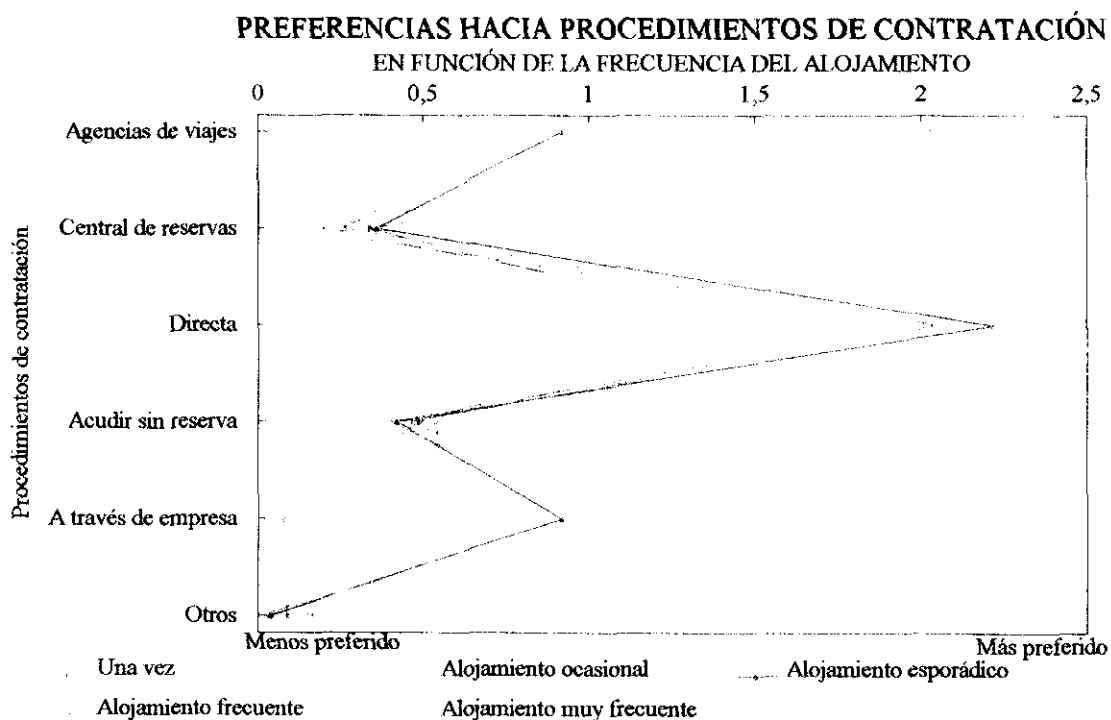
Los viajeros por motivos de ocio prefieren, en primer lugar, contratar el hotel a través de las agencias de viajes. El sistema menos preferido es acudir sin reserva al hotel,

³ En el cruce de las preferencias hacia los procedimientos de contratación con el motivo del alojamiento en el momento de realizar la entrevista se ha utilizado la media ponderada.

siendo el resto de los procedimientos regularmente preferidos. Las agencias de viajes son también el procedimiento más elegido por los viajeros de paso a otras zonas; mientras que la contratación directa con el hotel es el sistema preferido por los viajeros por motivos de actividades culturales y por los asistentes a congresos (véase Gráfico V.11).

Si se analiza el procedimiento de contratación en relación con la frecuencia del viaje, se puede apreciar que acudir sin reserva al hotel es el método menos elegido por los clientes que viajan con menor frecuencia - alojamiento único y ocasional - y prefieren contratar, en mayor medida, a través de agencias de viajes. A medida que aumenta la frecuencia del alojamiento - esporádico, frecuente y muy frecuente - los clientes prefieren contratar el alojamiento reservando directamente con el hotel.

Gráfico V.12



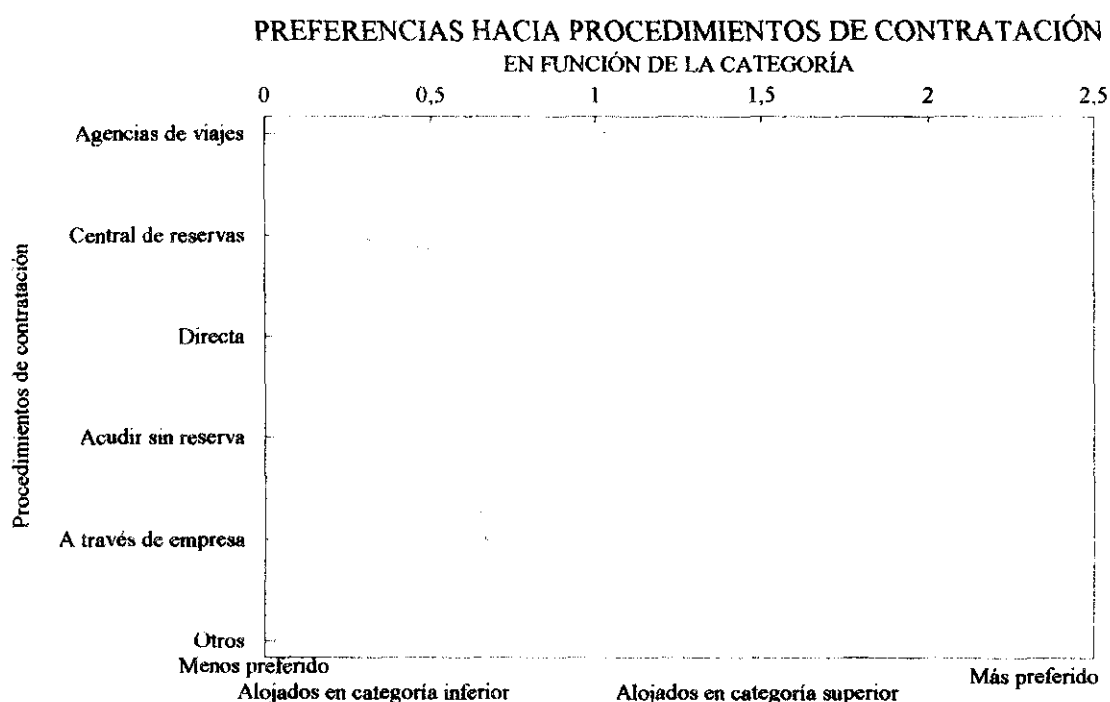
El procedimiento menos preferido es contratar a través de centrales de reserva, aunque acudir sin reserva al hotel no obtiene tampoco un alto grado de aceptación en el

viaje repetitivo. Estos viajeros con alto grado de reiteración en el viaje, además de contratar directamente, valoran de manera positiva la contratación a través de la empresa, organización profesional o similar (véase Cuadro V.12).

Tanto los clientes alojados en hoteles de categoría superior como los alojados en hoteles de categoría inferior, sitúan la contratación directa con el hotel en el primer orden de preferencia. Sin embargo, es en los clientes de la categoría inferior donde la preferencia por este procedimiento sobre los demás es más significativa, superando con un amplio margen, a la preferencia de contratación a través de agencias de viaje, que es el procedimiento que se sitúa en segundo lugar en la elección de estos clientes. Por contra, en los huéspedes de establecimientos de categoría superior se igualan más las preferencias hacia estos dos procedimientos, siendo la preferencia de la contratación directa ligeramente superior a la contratación a través de agencias de viajes. Esto puede deberse al mayor porcentaje de clientes por motivos de ocio, recreo y vacaciones que están alojados en los hoteles de categoría superior que, como ya se ha visto, depositan mayor confianza en la contratación a través de las agencias de viajes (véase Gráfico V.13).

El resto de los procedimientos se posicionan en el orden de preferencias con bastante diferencia respecto a los dos comentados en ambos segmentos. Mientras los clientes de los hoteles de categoría superior se inclinan más por la contratación a través de central de reservas, a través de empresa u organización y hacia otros procedimientos, los huéspedes de establecimientos de categoría inferior se inclinan más por acudir sin reserva al hotel.

Gráfico V.13



V.10.3.2 Vías de información de la oferta hotelera

En esta pregunta se pretende estudiar cuáles son las vías de información de la oferta hotelera a las que los clientes concedían más credibilidad y confianza, entendiendo que su preferencia como vía de información de la oferta se traducían en mayor credibilidad y confianza.

Para ello, se preguntó a los viajeros alojados en los establecimientos de Madrid durante el período del estudio, cuáles eran las vías de información de la oferta hotelera que ellos preferían.

Al igual que en la pregunta anterior, se presentó a los entrevistados siete vías de información diferentes de la oferta hotelera y se les pidió que seleccionaran tres de ellas jerarquizándolas por orden de importancia.

Se ha entendido que la opción seleccionada en primer lugar es la preferida en mayor medida por los clientes como vía de información, y por tanto se le concede mayor credibilidad y confianza. Al igual que en la pregunta anterior, se ha considerado que las opciones no seleccionadas por los clientes figuran en un lugar inferior en su orden de preferencias a aquellas que han sido elegidas, independientemente del orden¹.

Cuadro V.18

PREFERENCIA HACIA LAS VÍAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN
SOBRE LA OFERTA HOTELERA (valores en porcentaje horizontal)

VÍAS DE INFORMACIÓN	ORDEN DE PREFERENCIA			
	PRIMER LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCER LUGAR	NO MENCIONADO
<i>Referencias de amigos o familiares</i>	22,9	53,2	10,5	33,4
<i>La propia experiencia personal</i>	55,0	18,9	3,8	22,4
<i>Sugerencias de agencias de viajes</i>	15,9	15,4	19,7	49,1
<i>Referencias de oficinas de turismo</i>	0,3	1,0	5,5	94,6
<i>Referencias de folletos, y otras publicaciones</i>	2,7	4,6	10,8	81,9
<i>Anuncios en revistas o prensa</i>	0,3	0,5	2,4	96,8
<i>Otros</i>	1,9	—	0,5	96,8

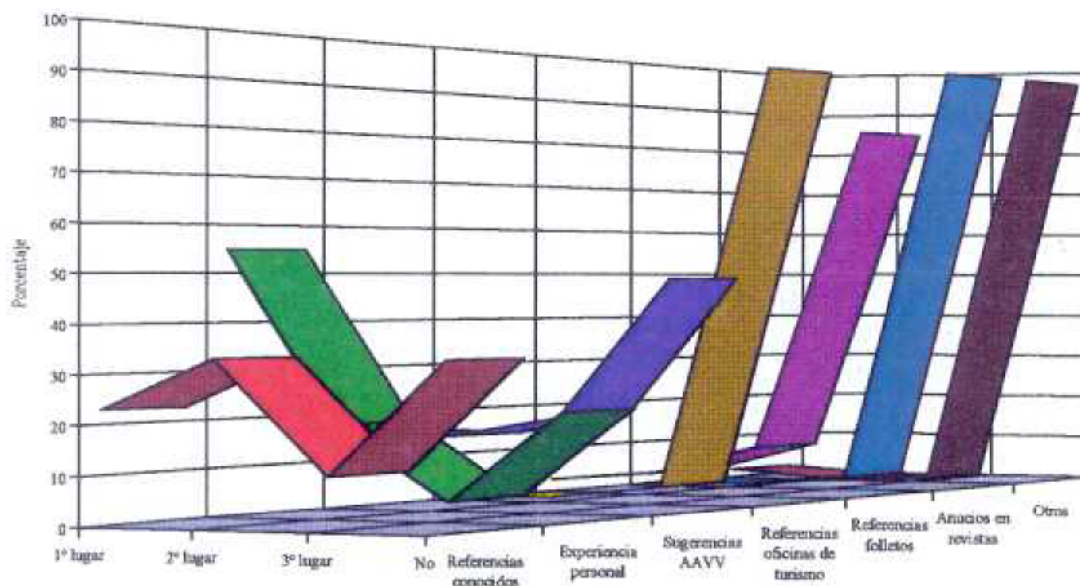
Los resultados de la investigación indican la mayor confianza que los viajeros tienen en sus propias experiencias personales como vía de información del hotel. Ya se ha observado el alto grado de repetición del alojamiento por parte del turismo receptivo de Madrid; la mayor parte de los huéspedes se han alojado con anterioridad en algún establecimiento hotelero, por lo que su propia experiencia adquiere gran importancia como vía de información que del hotel tiene.

¹ En el cruce de las vías de información con la frecuencia del alojamiento y el motivo de él en su última estancia se ha utilizado la media ponderada.

La experiencia personal es considerada en primer lugar por el 55% de los clientes, aunque tan sólo algo más del 22% de ellos, no la elegían en ningún orden de preferencia. Sobre todo, los clientes de negocios confían más en sus propias experiencias, debido en gran medida al alto porcentaje de repetición del alojamiento por este motivo. Además, es la vía preferida por todos aquellos clientes que se han alojado más de una vez (véase Cuadro V.18).

Gráfico V.14.

REFERENCIAS EN LAS VÍAS DE INFORMACIÓN



Como segunda vía de información en orden de preferencia, los clientes sitúan la información que les llega a través de familiares y conocidos. Esta opción es considerada en primer lugar por el 22,9% de los clientes entrevistados, además de ser considerada en segundo lugar por el 33,9% de ellos. Son los clientes de negocios los que más prefieren las referencias de conocidos como vía de información acerca del establecimiento hotelero, aunque los clientes por motivos de ocio y por motivos

culturales también dan mucha importancia a esta opción como vía de información. Esta vía de información del hotel es en la que más confianza depositan los clientes que pernoctan por primera vez en algún hotel de la ciudad.

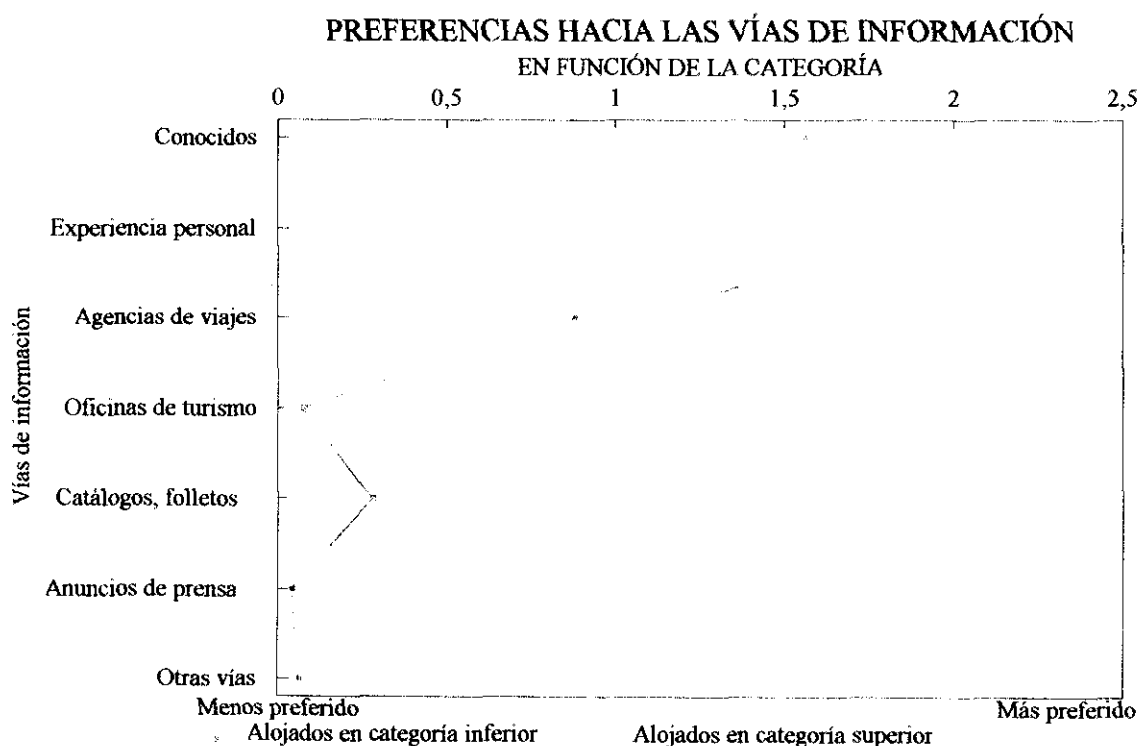
En tercer lugar, pero ya bastante alejada de las dos anteriores, los clientes sitúan la información que les llega a través de las agencias de viajes, que es considerada en primer lugar por algo más del 15% de los entrevistados; un porcentaje similar la considera en segundo lugar, cerca del 20% en tercer lugar y aproximadamente la mitad de los clientes de los hoteles de Madrid no la considera como vía de información. Los resultados, en este aspecto, se asemejan a los obtenidos en el estudio de las preferencias en cuanto a los procedimientos de contratación. El 45% no señalaban la contratación del hotel a través de las agencias de viajes, aunque el porcentaje de los que preferían la contratación a través de agencias es el doble de los que las prefieren como vía de información. Este resultado indica que el viajero prefiere delegar más la gestión del viaje que la elección del alojamiento a la agencia de viajes; el cliente contrata a través de agencia el hotel que le es conocido por otras vías. Los clientes de paso a otras zonas y los asistentes a ferias y congresos son los que más confían en esta vía de información. También los clientes que se alojan por primera vez en un hotel de la ciudad confían más en esta vía de información, mientras que los clientes que viajan frecuentemente confían menos en ella.

Esta jerarquía, en cuanto a las preferencias hacia las vías de obtención de información de la oferta hotelera, se mantiene tanto para los alojados en establecimientos de categoría superior como inferior. Sin embargo, los alojados en hoteles de categoría inferior depositan más confianza en la obtención de información por su propia experiencia y por las referencias de amigos y conocidos, mientras que los alojados en hoteles de categoría superior confían más que los huéspedes de categoría inferior en las sugerencias de las agencias de viajes, coincidiendo con sus preferencias hacia los procedimientos de contratación. Ya se mencionó con anterioridad que los

clientes de categoría inferior repiten el alojamiento en mayor proporción que los de categoría superior, por lo que entre los primeros, hay una mayor experiencia y conocimiento previo de la oferta hotelera.

El resto de opciones como vía de conocimiento de la oferta hotelera tiene un carácter residual en las preferencias para ambos segmentos, no dándose en ningún caso diferencias significativas.

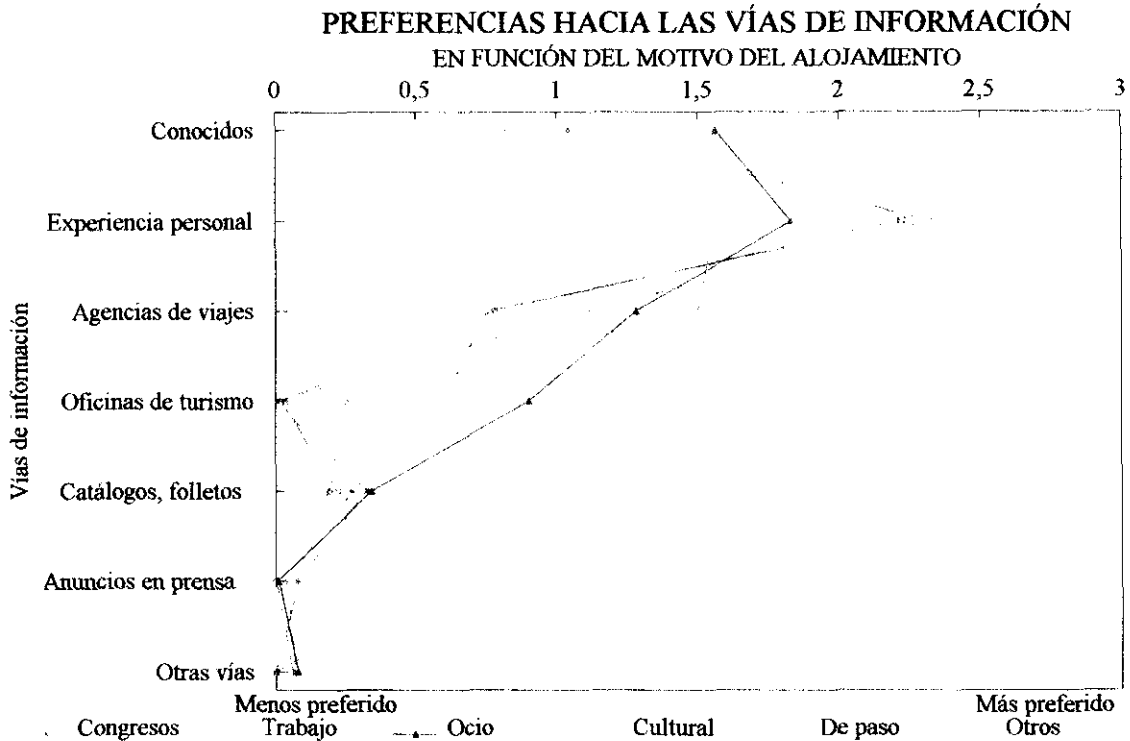
Gráfico V.15



Las referencias del hotel que les llegan a los clientes a través de folletos, catálogos y otras publicaciones están consideradas por los clientes como vía de información del hotel en cuarto lugar en sus preferencias, pero con porcentajes muy alejados de las anteriormente comentadas, ya que tan sólo el 2,7% de ellos la elige en primer lugar como una vía de conocimiento y algo más del 80% no la menciona como

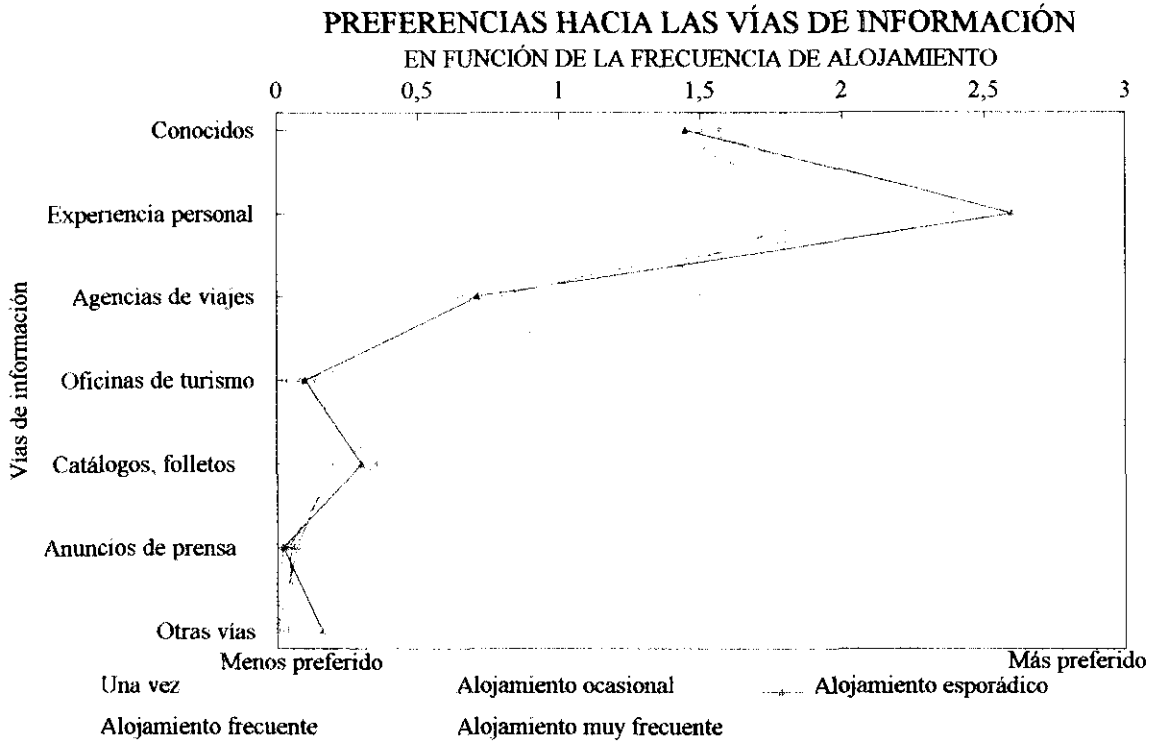
vía de información. Los clientes por motivos de ocio o en viaje cultural, además de los clientes de alojamiento muy frecuente, valoran más esta vía de obtención de información del hotel.

Gráfico V.16



El resto de opciones presentadas a los clientes son consideradas como vías de información con carácter residual. Respecto a las referencias de las oficinas de turismo cabe señalar que el estudio se limitó a los clientes nacionales, que tan sólo acceden a las oficinas de turismo locales cuando han llegado a la ciudad y el mayor esfuerzo por parte de la Administración en las oficinas de turismo está concentrado en mayor medida en el extranjero. Esta vía de conocimiento del hotel es más valorada por los clientes que se encuentran en la ciudad de paso a otras zonas; por otro lado es la vía menos preferida para los clientes que se alojaron una sola vez.

Gráfico V.17



Por último, es necesario destacar la poca confianza como vía de información del hotel que el cliente deposita en la publicidad en revistas o prensa, que tan sólo es considerada por el 3,2% de los entrevistados y el 2,4% lo hace en tercer lugar. Los viajeros por motivos culturales depositan más confianza en la publicidad como vía de conocimiento del hotel. Esta vía de información es la menos preferida por los clientes esporádicos y muy frecuentes.

V.10.3.3 Imagen del hotel ideal

En este apartado se pretende hacer un estudio de cuáles son las preferencias del cliente hacia el producto hotelero, por lo que se les presentó una serie de atributos del hotel, tanto tangibles como intangibles, para que señalaran sus preferencias con el objeto de construir la imagen del hotel ideal e identificar los aspectos de la oferta que son

percibidos con criterios similares en esta relación.

Mediante una de las preguntas del cuestionario (véase Anexo 1, punto 2) se ha obtenido información de los atributos de la oferta hotelera que los 371 encuestados estiman según el criterio de irrenunciable, conveniente y superfluo en la consideración de su hotel ideal.

El objetivo de esta pregunta era identificar el hotel ideal y su posicionamiento, sin ninguna hipótesis *a priori*, de qué factores del producto hotelero son los más relevantes en su consideración; se ha intentado no introducir subjetividad al considerar aquellos factores mencionados en el estudio de la oferta hotelera y en la investigación preliminar de carácter cualitativo en la demanda hotelera, a través de las discusiones de grupo

Como resultado de la investigación preliminar, han sido quince los atributos comunicacionales del producto hotelero considerados para posicionar el hotel ideal (véase Anexo 2).

En la pregunta planteada a los entrevistados se pidió que seleccionasen los parámetros considerados en la configuración del hotel ideal debido a que en un pre-test del cuestionario los entrevistados puntuaban como irrenunciables la mayoría de ellos, por lo que se optó que de los quince parámetros expuestos seleccionasen nueve y asociasen tres de ellos a irrenunciable, tres a conveniente y por último, tres a superfluo².

La comunicación comercial se realiza utilizando todos y cada uno de los elementos del marketing-mix, por lo que se han identificado los parámetros de

² En el cruce de la imagen del hotel ideal con los motivos y frecuencia del alojamiento se ha utilizado la media ponderada, dándole mayor importancia en la ponderación al aspecto no considerado que al considerado superfluo.

comunicación críticos a considerar en la percepción de la imagen de los establecimientos.

En la fase cualitativa se encontraron los parámetros que aparecen en el siguiente Cuadro, clasificándose en cada variable del marketing-mix de la manera que aparece a continuación.

Cuadro V.19

Variable	Factor
Producto	<p><u>Factor material del producto base</u></p> <p>Equipamiento de las habitaciones</p> <p><u>Factor inmaterial</u></p> <p>Servicio en habitaciones</p> <p>Seguridad del hotel.</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Profesionalización de los empleados</p> <p>Amabilidad de los empleados</p> <p>Rapidez de los empleados</p> <p>Calidad de las comidas</p> <p><u>Factor material del producto derivado</u></p> <p>Dotación de servicios externos</p> <p>Servicios complementarios</p> <p><u>Situación y entorno externo que le rodea</u></p> <p>Situación dentro del entorno urbano deseado</p>
Precio	<p>Relación calidad precio</p> <p>Buen precio</p>
Comunicación	Prestigio en el mercado
Distribución	Inclusión en un paquete turístico

En la variable producto se ha conceptualizado el producto de hotelería como la interacción de factores materiales e inmateriales que lo configuran, tanto en su componente básica como derivada. Se han considerado estos factores como fuentes de

información del macro producto donde están integrados, cobrando especial importancia en el caso de los servicios, donde la propia experiencia personal del comprador al utilizar el producto adquirido es necesaria para que la comunicación se lleve a cabo (SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., 1989, pág. 36) .

El cuadro V.20 recoge los valores porcentuales de la frecuencia de cada parámetro en relación al hotel ideal.

Cuadro V.20

IMAGEN DEL HOTEL IDEAL (valores porcentaje horizontal)

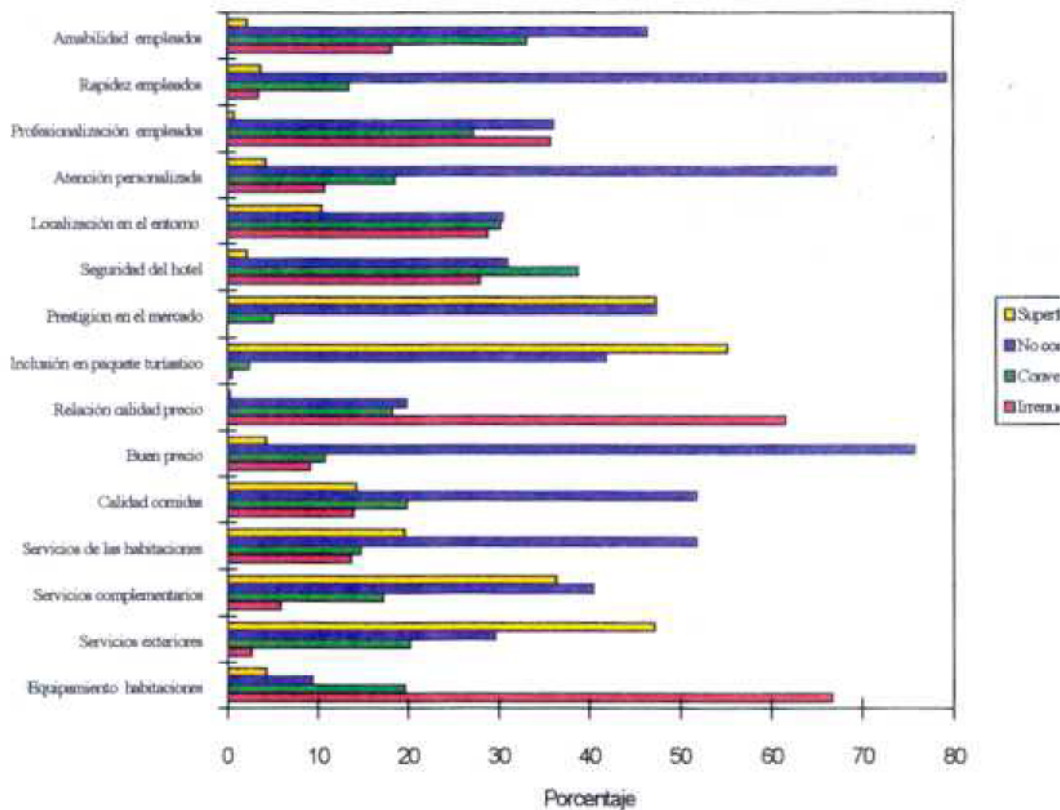
ASPECTOS DEL HOTEL	IRRENUNCIABLES	CONVENIENTES	SUPERFLUOS	NO CONSIDERADO
<i>Buen equipamiento de las habitaciones</i>	66,6	19,7	4,3	9,4
<i>Dotación de servicios exteriores</i>	2,7	20,2	47,2	29,6
<i>Dotación de servicios complementarios</i>	5,9	17,3	36,4	40,4
<i>Servicios ofrecidos en las habitaciones</i>	13,7	14,8	19,7	51,8
<i>Calidad de las comidas</i>	14,0	19,9	14,3	51,8
<i>Conseguir un buen precio</i>	9,2	10,8	4,3	75,7
<i>Buena relación calidad/precio</i>	61,5	18,3	0,3	19,9
<i>Estar incluido en un paquete turístico</i>	0,5	2,4	55,3	41,8
<i>Prestigio en el mercado</i>	---	5,1	47,4	47,4
<i>Seguridad del hotel</i>	28,0	38,8	2,2	31,0
<i>Localización dentro del entorno urbano deseado</i>	28,8	30,2	10,5	30,5
<i>Atención personalizada</i>	10,8	18,6	4,3	67,1
<i>Profesionalización de los empleados</i>	35,8	27,2	0,8	36,1
<i>Rapidez de los empleados</i>	3,5	13,5	3,8	79,2
<i>Amabilidad de los empleados</i>	18,3	33,2	2,2	46,4

A tenor de los resultados obtenidos en la explotación de la información, se puede destacar la gran importancia que los clientes dan al equipamiento de las habitaciones en la construcción del hotel ideal, al ser este un aspecto irrenunciable para el 66,6% de los

entrevistados y conveniente para cerca del 20%. En este sentido, aunque con porcentajes bastante similares, los clientes con una duración de la estancia mayor dan más importancia a este aspecto, mientras que los clientes con estancias de uno o dos días consideran en menor proporción como irrenunciable el buen equipamiento de las habitaciones. En definitiva, este parámetro es valorado por todos los segmentos de frecuencia del alojamiento de manera similar, aunque los clientes que han visitado una única vez un hotel de la ciudad lo valoran menos. Este aspecto del hotel alcanza la mayor valoración entre los clientes alojados por motivos de asistencia a congresos y, por contra, son los clientes por actividades culturales los que menos lo valoran.

Gráfico V.18

CONSIDERACIÓN DE LA IMAGEN DEL HOTEL IDEAL



Otro de los aspectos al que los clientes de los establecimientos hoteleros conceden mayor importancia en la construcción del hotel ideal es la relación calidad precio, considerada como irrenunciable por el 61,5% y como conveniente por el 18,3%; tan sólo el 0,3% considera superfluo este aspecto del producto hotelero. Como en el caso anterior, los porcentajes respecto a la importancia concedida a la relación calidad-precio en función de la duración del alojamiento son bastante similares, aunque los clientes que permanecen en el hotel entre tres y cuatro noches lo destacan en mayor medida como un aspecto irrenunciable. Este aspecto es el más valorado por los clientes que están una sola vez en el hotel y por los que se alojan ocasional y esporádicamente.

En función de los motivos de alojamiento, este aspecto del hotel alcanza una alta valoración en todos los segmentos, pero es entre los huéspedes por actividades culturales donde alcanza la mayor valoración, al ser éste un aspecto irrenunciable para la totalidad de ellos; en sentido contrario, los clientes en viaje de negocios valoran en menor medida este aspecto.

Con una menor frecuencia de respuesta, el 35,8% de clientes, considera como irrenunciable la profesionalización del personal, aunque tan sólo el 0,8% de ellos considera este aspecto como superfluo. Este parámetro es valorado, sobre todo, por los clientes cuya duración del alojamiento es de uno o dos días que, por otra parte, es el alojamiento con mayor porcentaje de clientes. Los clientes de negocios valoran mejor este aspecto en el hotel ideal, siendo menos valorado por los alojados por motivos de asistencia a congresos.

La localización del hotel dentro del entorno urbano deseado y su seguridad, son aspectos del producto hotelero bastante valorados por los clientes, ya que son considerados como irrenunciables por cerca del 30% en ambos casos. Aunque la seguridad del hotel se considera conveniente por el 38,8%, la localización del hotel es superflua para el 10,5% de ellos, frente al 2,2% que considera superflua la seguridad del

hotel. Este último aspecto del hotel es más valorado por los alojados por motivos de ocio, recreo y vacaciones y, menos valorada por los clientes por motivos de trabajo. La localización dentro del entorno urbano deseado alcanza la mayor valoración entre los clientes por motivos de asistencia a congresos, siendo los clientes por motivos de trabajo los que menos la valoran.

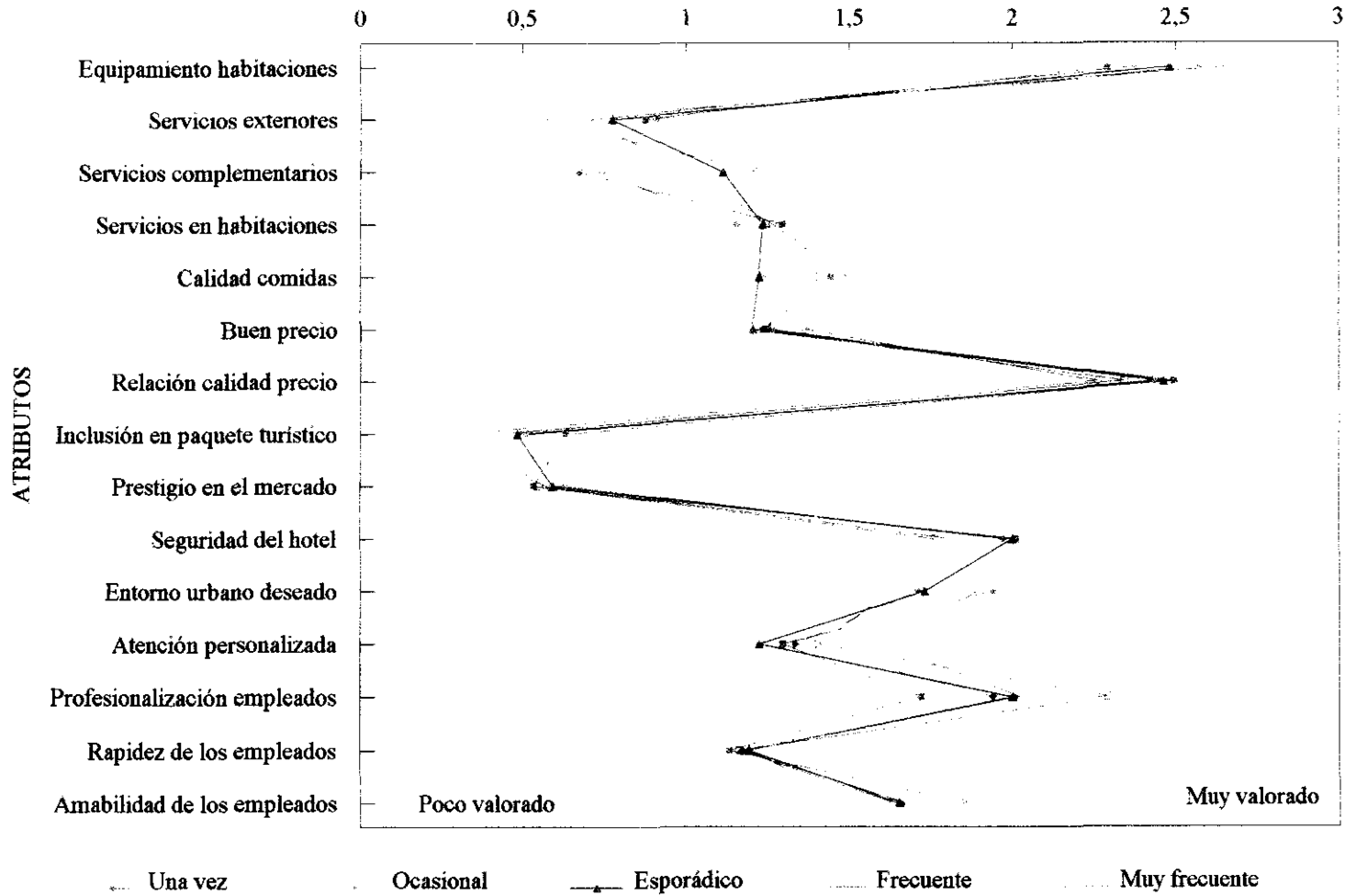
La amabilidad del personal del hotel es también uno de los parámetros del producto hotelero más valorado por los clientes: un 18,3% la considera irrenunciable, y tan sólo el 2,2% renunciaría a ella, aunque no es considerado por el 46,4%. Es sobre todo en los clientes cuyo alojamiento dura más de cinco días y los clientes de ocio, donde este elemento es más valorado, mientras que los alojados por motivos de asistencia a congresos lo valoran menos.

En sentido contrario, el aspecto del producto hotelero más fácilmente renunciable para los clientes es la inclusión del hotel elegido dentro de un paquete turístico, lo que indica el escaso porcentaje de turismo nacional que llega al hotel a través de los viajes organizados por los operadores turísticos o las agencias mayoristas. Tan sólo el 0,5% de los entrevistados lo considera un aspecto irrenunciable. Dentro de la escasa valoración de este aspecto para todos los segmentos, los clientes por actividades culturales le conceden mayor importancia.

El prestigio en el mercado es otro de los elementos al que los clientes dan menos importancia, puesto que ninguno de ellos lo considera irrenunciable; un 47,4% lo considera superfluo y el mismo porcentaje no lo considera. Este aspecto es más valorado por los clientes que prolongan su estancia en el hotel durante más de cinco días, mientras que es menos valorado por aquellos huéspedes con duración de tres o cuatro noches. Los clientes de paso a otras zonas valoran más este aspecto del producto hotelero, mientras que entre los alojados por motivos de negocios y trabajo es donde obtiene la menor valoración.

Gráfico V.19

PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DEL HOTEL IDEAL
EN FUNCIÓN DE LA FRECUENCIA DEL ALOJAMIENTO



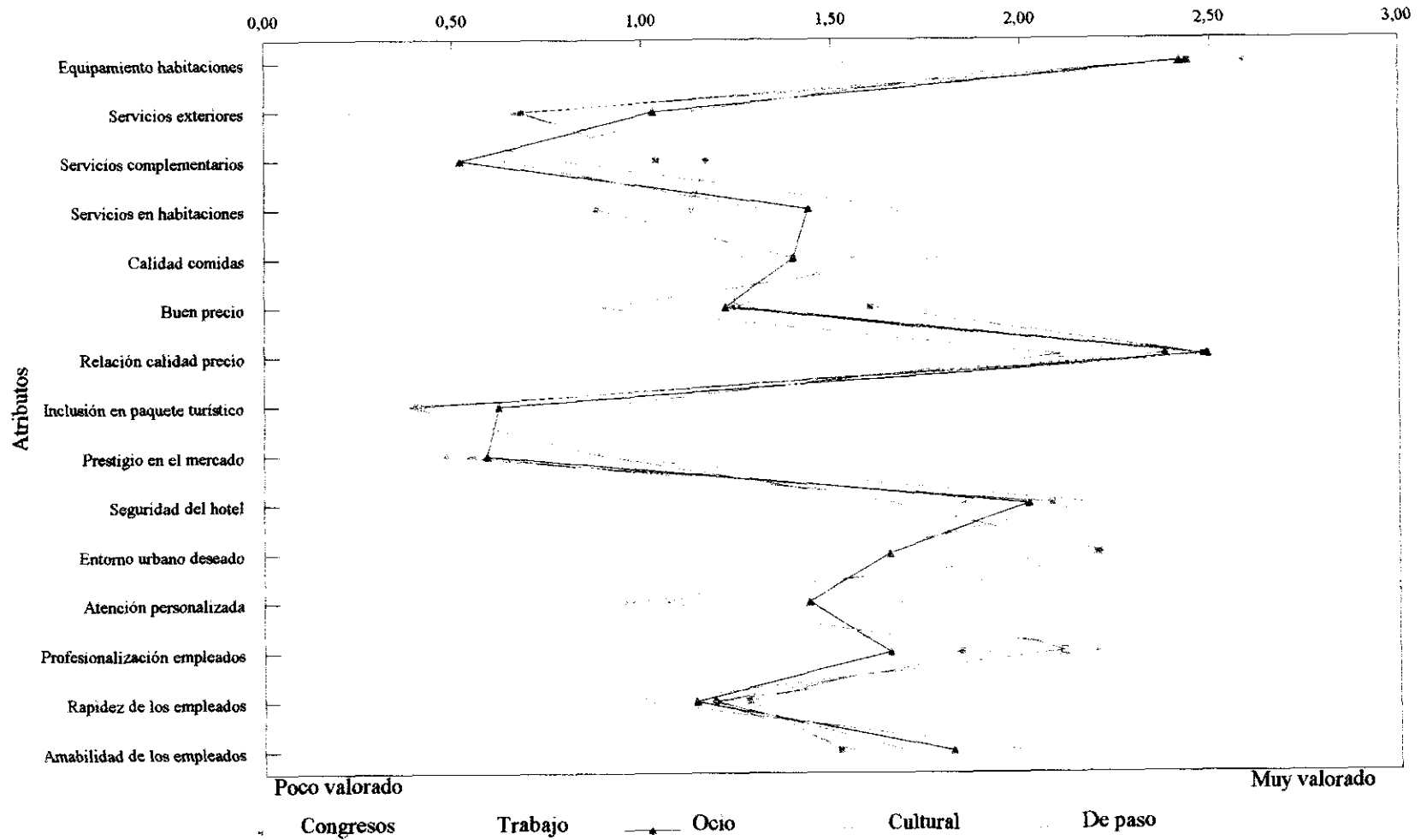
Otro de los parámetros considerado superfluo por un mayor porcentaje de clientes, 47,2%, es la dotación de servicios exteriores del hotel, a los cuales renunciarían con más facilidad el 47,2% de los clientes entrevistados, pero es un aspecto conveniente para el 20,2%. Los huéspedes por motivo de ocio, recreo o vacaciones valoran más este elemento, frente a los clientes por actividades culturales, que son los que menos lo valoran.

La dotación de servicios complementarios dentro del hotel, como los salones de convenciones, traducción simultánea, etc., es considerado como un aspecto superfluo por el 36,4% y como conveniente por el 17,3% de los clientes, aunque tan sólo aparece como irrenunciable para el 5,9%. Los clientes cuya estancia en el hotel es más corta valoran más este elemento del producto hotelero. También es mejor considerado por los clientes por motivos de negocios, siendo menos valorado por los clientes de ocio.

Dentro de los parámetros no considerados por un mayor porcentaje de los entrevistados, se sitúan el conseguir un buen precio y la rapidez de los empleados en la prestación del servicio. Conseguir un buen precio se presenta como un aspecto irrenunciable para el 9,2% de los clientes, siendo un elemento no considerado por algo más del 75%, valorándose menos este aspecto en los clientes cuya duración de estancia es menor. Conseguir un buen precio adquiere mayor importancia entre los clientes que asisten a congresos, mientras que es menos valorado por los clientes por actividades culturales.

Por otro lado, la rapidez de los empleados se considera como un elemento irrenunciable tan sólo para el 3,5% de los entrevistados, mientras que es conveniente para el 13,5%. Los clientes de paso a otras zonas lo valoraron más.

Gráfico V.20
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DEL HOTEL IDEAL
 EN FUNCIÓN DEL MOTIVO DEL ALOJAMIENTO



Algo más de la mitad de los entrevistados no considera los servicios ofrecidos en las habitaciones como uno de los parámetros a tener en cuenta en la construcción de la imagen del hotel ideal, aunque cerca del 14% lo considera un aspecto irrenunciable. Los clientes cuya estancia se prolonga más de cinco días y los que se alojan en el hotel por motivos de actividades culturales valoran más este elemento. Porcentajes similares de respuesta obtiene la calidad de las comidas; también los clientes que permanecen más tiempo en el hotel y los alojados por actividades culturales dan mayor valor a este aspecto.

El 67,1% de los entrevistados no considera dentro de la construcción del hotel ideal la atención personalizada, aunque es un aspecto irrenunciable para el 10,8% de los entrevistados y conveniente para el 18,6%. Los clientes cuya estancia en el hotel es de uno o dos días y los alojados por actividades culturales aprecian más este parámetro del servicio hotelero.

Estudiando la valoración de los diferentes elementos del producto hotelero en relación con el **grado de repetición del alojamiento**, se puede observar en todos los segmentos de repetición del alojamiento que los dos aspectos más valorados en la construcción del hotel ideal son la relación calidad-precio y el equipamiento de las habitaciones. En cuanto a los aspectos menos valorados por los clientes que se han alojado una sola vez en la ciudad en el último año, son el prestigio en el mercado y la dotación de los servicios exteriores. Los clientes que repiten en alguna medida el viaje valoran menos la inclusión del hotel dentro de un paquete turístico y el prestigio en el mercado (véase Gráfico V.19).

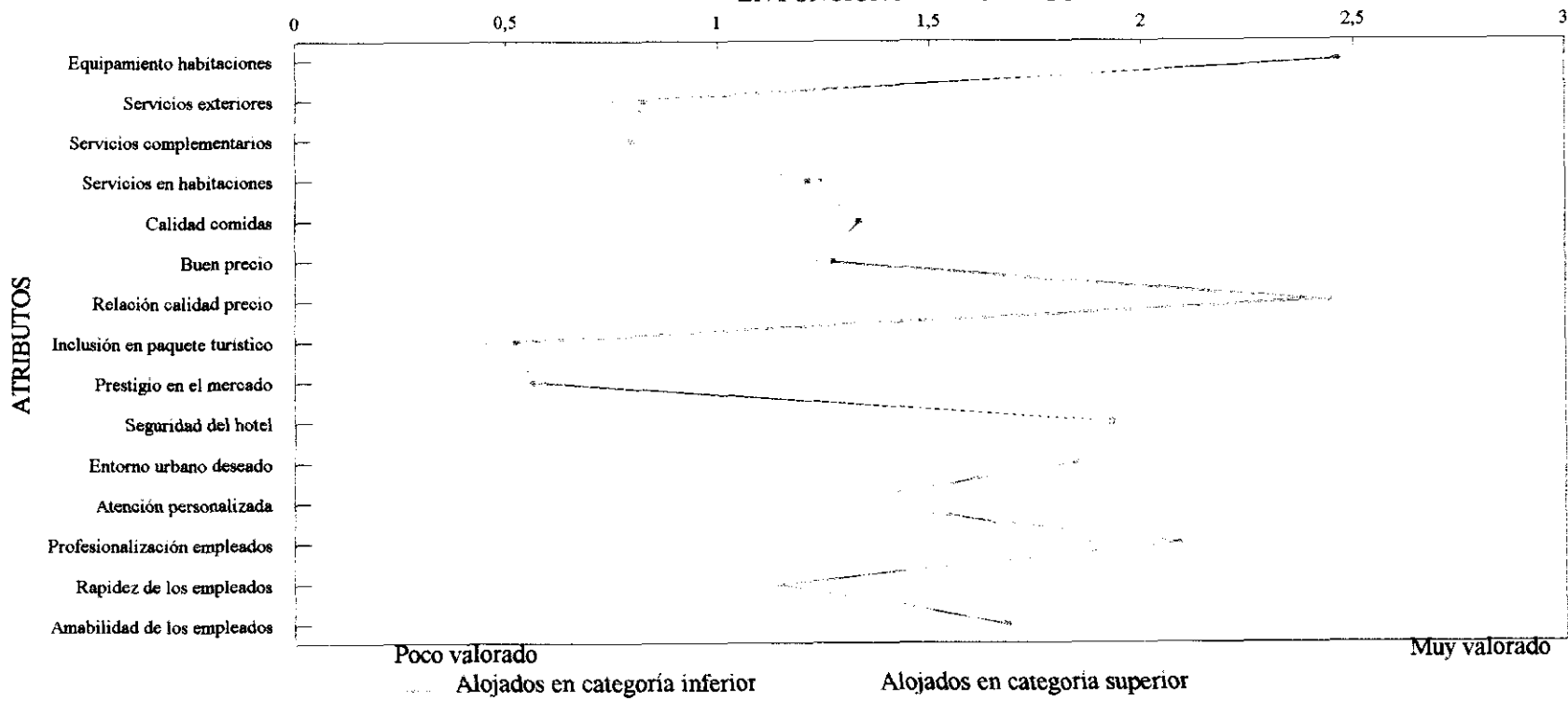
En la valoración de los diferentes aspectos del producto hotelero en la construcción del hotel ideal en función de los **motivos del alojamiento** se comprueba también la coincidencia en la alta valoración del equipamiento de las habitaciones y la relación calidad-precio por todos los segmentos del mercado. Otro de los elementos

muy valorados por los clientes de congresos es la localización del hotel dentro del entorno urbano deseado y la calidad de las comidas. Además del equipamiento de las habitaciones y la relación calidad precio, los clientes alojados por motivos de negocios valoran positivamente la profesionalización de los empleados y la seguridad del hotel, al igual que los alojados por motivos de ocio, aunque estos últimos valoran en mayor medida la amabilidad frente a la profesionalización de los empleados (véase Gráfico V.20).

Tanto los clientes alojados en hoteles de categoría superior como inferior, coinciden en valorar en la construcción de la imagen del hotel ideal, sobre todo, el equipamiento de las habitaciones y la relación calidad-precio. Pero, mientras el equipamiento de las habitaciones es más valorado por los huéspedes de hoteles de categoría superior, la relación calidad-precio es mejor valorada por los clientes de la categoría inferior. El tercer aspecto del producto hotelero mejor valorado por los clientes de categoría inferior es la profesionalización de los empleados, mientras que los huéspedes de categoría superior sitúan en tercer lugar en la construcción de la imagen del hotel ideal la seguridad del hotel, aunque este aspecto obtiene la misma valoración en ambos segmentos (véase Gráfico V.21).

También coinciden ambos segmentos en la menor valoración de la inclusión del hotel dentro de un paquete turístico y el prestigio del hotel en el mercado. Aunque el primer elemento es menos valorado por los clientes de los establecimientos de categoría superior, el segundo es menos valorado por los alojados en hoteles de categoría inferior. El tercer parámetro del hotel menos valorado por los clientes de categoría inferior es la dotación de servicios complementarios, mientras que entre los clientes de categoría superior es la dotación de servicios exteriores.

Gráfico V.21
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DEL HOTEL IDEAL
 EN FUNCIÓN DE LA CATEGORÍA



APLICACIÓN EMPÍRICA DEMANDA

Con respecto al resto de los aspectos del producto, los clientes de hoteles de categoría inferior valoran mejor en la construcción de la imagen del hotel ideal el conseguir un buen precio, la localización dentro del entorno urbano deseado y la amabilidad de los empleados, mientras que los clientes de los hoteles de categoría superior valoran mejor que los de la inferior, el servicio de habitaciones, la calidad de las comidas, la atención personalizada y la rapidez de los empleados.

El método que permite utilizar todas las variables y, a partir de los datos, identificar cuáles son relevantes y cuáles no es el análisis factorial de correspondencias, que determina también, qué aspectos son percibidos como irrenunciables, convenientes, y superfluos en su conjunto en el hotel ideal.

Cuadro V.21

TABLA DE FRECUENCIAS UTILIZADA EN EL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRESPONDENCIAS

ATRIBUTOS DEL HOTEL	IRRENUNCIABLES	CONVENIENTES	SUPERFLUOS
<i>Buen equipamiento de las habitaciones</i>	247	73	16
<i>Dotación de servicios exteriores</i>	10	75	176
<i>Dotación de servicios complementarios</i>	22	64	135
<i>Servicios ofrecidos en las habitaciones</i>	51	55	73
<i>Calidad de las comidas</i>	52	74	53
<i>Conseguir un buen precio</i>	34	40	16
<i>Buena relación calidad/precio</i>	228	68	1
<i>Estar incluido en un paquete turístico</i>	2	9	205
<i>Prestigio en el mercado</i>	0	19	176
<i>Seguridad del hotel</i>	104	144	8
<i>Localización dentro del entorno urbano deseado</i>	107	112	39
<i>Atención personalizada</i>	37	69	16
<i>Profesionalización de los empleados</i>	133	101	3
<i>Rapidez de los empleados</i>	13	50	14
<i>Amabilidad de los empleados</i>	68	123	8

La ventaja de este modelo es que no ha sido necesario para su análisis que los encuestados conocieran la totalidad de los atributos o que coincidiera el número de personas que opinan sobre cada atributo, ya que trabaja con perfiles de proporciones; esto hubiera constituido una limitación debido a cómo era formulada la pregunta, en la que los entrevistados no debían hacer ninguna valoración cuantitativa sino únicamente asociar aspectos de la oferta a los criterios de irrenunciable, conveniente y superfluo.

La información recogida se resume en Cuadro V.21 de doble entrada, en la que aparece la frecuencia con que cada atributo se ha asociado al criterio de irrenunciable, conveniente o superfluo.

El Anexo 7, punto 1, muestra los valores propios, coordenadas, contribuciones absolutas y relativas de atributos y criterios sobre los ejes.

El factor principal (Tabla 1 del Anexo 7, punto 1) recoge el 84,80% de la información. El criterio de superfluo (Tabla 2 del Anexo 7, punto 1) es el que más contribuye a la inercia del factor con un 66,4%, definiéndolo muy bien por la poca contribución que tiene en el segundo factor, siendo un criterio exclusivo del primero. Además, en el primer factor se opone a irrenunciable que aunque tiene una mayor contribución absoluta en el segundo factor (35,6%), con el primero, tiene una contribución del 28,9%; es un criterio típico del primer factor que tiene un papel ilustrativo sobre el primer factor por la alta contribución relativa en él. Por lo tanto este primer factor contrapone la ausencia/presencia en el hotel ideal de una serie de elementos que serían las variables posicionadas sobre el (Tabla 3 Anexo 7, punto 1). Las contribuciones del lado de superfluo que se encuentra en la coordenada positiva del primer eje de mayor a menor contribución son: estar incluido en un paquete turístico, prestigio en el mercado, servicios exteriores, servicios complementarios (siendo todas ellas variables casi exclusivas del primer factor).

Estos parámetros hacen referencia a las variables del marketing-mix, comunicación, distribución y valores añadidos del producto.

Y por último, profesionalización de los empleados que se proyecta sobre la coordenada negativa del eje, es decir próximo al criterio de irrenunciable, siendo una variable exclusiva de este factor.

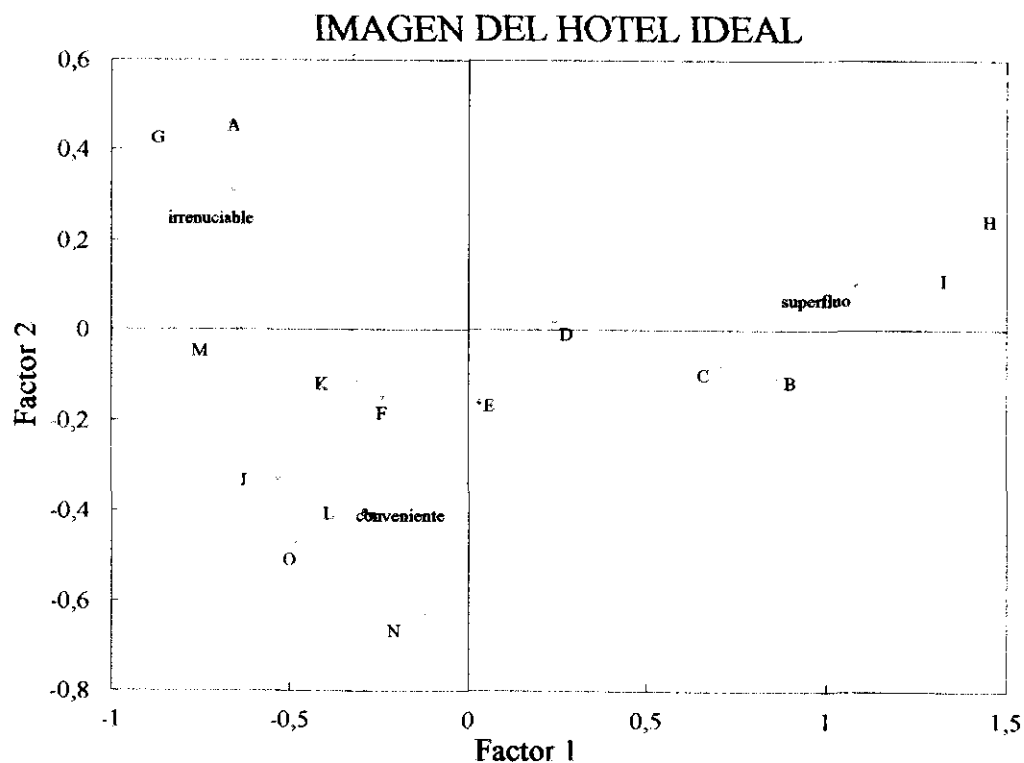
El segundo factor recoge un 15,2% de la información y la consideración de conveniente es la que mayor contribución tiene en su formación, recogiendo un 60,9% de la información, además de tener una contribución muy baja en la formación del primer factor (siendo un criterio casi exclusivo del factor). La consideración de irrenunciable se opone en este eje a conveniente, pero como ya se ha comentado en la explicación del primer factor no es un criterio típico del factor por su baja contribución relativa, aunque ha contribuido a formarlo y su contribución absoluta es solamente algo mayor en este factor frente al primero; por lo tanto este factor recoge la presencia en el hotel ideal de los siguientes elementos, recogiendo de mayor a menor inercia del factor: equipamiento de habitaciones, calidad precio, amabilidad de los empleados, rapidez de los empleados, seguridad del hotel, atención personalizada; si bien, sólo los parámetros referidos al personal del hotel son casi exclusivos del segundo factor. El resto, son típicos del primer factor, aunque su peso sea alto y hayan contribuido fuertemente a la inercia del factor son aspectos secundarios del factor.

Las mayores contribuciones en la coordenada positiva, es decir, próximas al criterio de irrenunciable son el equipamiento de habitaciones y la relación calidad precio, es decir el factor material del producto base y la variable precio condicionada a la calidad ofertada. El resto, es decir, los factores intangibles del producto se proyectan sobre la coordenada negativa, en la consideración de conveniente, pudiendo definir el factor como parámetros presentes en el hotel ideal.

Como conclusión el hotel ideal se configurará a través de la presencia de ciertos elementos que implican comunicación, tanto tangibles como intangibles del producto base, además de la correspondencia entre el precio del producto y la calidad ofertada.

Para tener una visión más explicativa se puede ver en el Gráfico V.22, que recoge el 100% de la información, donde se pueden estudiar las posiciones relativas de los parámetros comunicacionales del hotel y de éstos, respecto a los criterios de irrenunciable, conveniente y superfluo en los dos factores.

Gráfico V.22



- | | |
|---|---|
| A: Equipamiento de las habitaciones | I: Prestigio en el mercado |
| B: Servicios exteriores | J: Seguridad del hotel |
| C: Servicios complementarios | K: Localización en del entorno urbano des |
| D: Servicios de habitación | L: Atención personalizada |
| E: Calidad de las comidas | M: Profesionalización de los empleados |
| F: Buen precio | N: Rapidez de los empleados |
| G: Relación calidad precio | O: Amabilidad de los empleados |
| H: Estar incluido en un paquete turístico | |

Ya se ha señalado en el comentario de los factores, la calidad de representación de atributos y criterios.

En este análisis multivariable se ha analizado el hotel ideal global, abordándose en el análisis bivariante la consideración del hotel ideal en función del motivo y frecuencia del alojamiento, duración de la estancia y categoría del alojamiento del entrevistado. Sería interesante abordar un estudio multivariable en relación a estos criterios, realizando el mismo análisis por separado en cada grupo o añadir en la tabla de frecuencias empleadas filas suplementarias con estas variables. Dichos análisis no se incluyen en la tesis doctoral por exceder los objetivos fijados.

V.10.4 Satisfacción del cliente

V.10.4.1 Satisfacción del cliente con los distintos aspectos del producto hotelero

Se ha obtenido información a partir de la encuesta a 371 personas que evalúan su satisfacción con las cinco categorías de oro oficiales en las que tienen experiencia.

La valoración se hace de doce parámetros de la oferta hotelera en una escala de satisfacción de 5 posiciones, siendo 1 nada satisfactoria y 5 muy satisfactoria su experiencia con los diferentes parámetros de la oferta. También se les pidió que lo hicieran para cada categoría de los establecimientos de la ciudad en la que habían estado alguna vez alojados o en la que tenían experiencia, con el objeto de obtener el perfil de satisfacción con las diferentes categorías oficiales (ver como se formula la pregunta p.12 en el Anexo 1, punto 2).

Con los resultados se han obtenido las medias de la satisfacción de los entrevistados con los diferentes parámetros de la oferta, en función de la categoría, en una escala creciente, es decir, el valor cinco correspondería a una media en la que todos

entrevistados están muy satisfechos y el valor uno significa que todos los clientes se encuentran nada satisfechos.

La mayoría de las personas entrevistadas respondían únicamente sobre dos o tres categorías y casi nunca sobre la totalidad.

En el estudio de las medias de sus respuestas, se observa una diferencia entre los valores obtenidos en las diferentes categorías de los hoteles, aunque no se puede, a simple vista, saber si esa diferencia es debida a la propia variabilidad de la variable o bien es debida al efecto producido por el hecho de pertenecer a categorías diferentes.

Se trata de comparar qué efecto produce en el grado de satisfacción del cliente, el hecho que un hotel pertenezca a una u otra categoría.

La variabilidad se debe a dos causas: la correspondiente a los distintos efectos debidos a la pertenencia a una categoría determinada (cuya medida es nuestro objetivo), y la debida al error experimental, que se tratará de minimizar con un diseño adecuado. Por lo tanto, el objetivo de este análisis consiste en ver si se puede suponer que las medias de los grupos (categorías oficiales) son iguales o, si por el contrario, existen diferencias significativas entre ellos.

Para resolver esta cuestión se ha empleado el análisis de la varianza; técnica de la inferencia estadística propuesta en 1923 por Fisher. Con el objetivo de determinar si existen o no diferencias significativas estadísticamente en los valores medios de satisfacción entre las categorías oficiales.

Se plantea la hipótesis nula siendo: que el grado de satisfacción en todas las categorías es el mismo y procede verificar las condiciones de validez que permitan la realización de un contraste paramétrico más potente que los no paramétricos, a los que

habría que recurrir en caso del no cumplimiento de alguna o algunas de las condiciones de validez¹.

Se ha seguido un proceso deductivo, intentando aprovechar al máximo la información. En primer lugar se agrupan las opiniones que sobre una determinada categoría tiene un cliente, obteniendo un valor que será la media de las valoraciones que sobre las cuestiones consultadas se tiene. Se contrastarán las medias de todas las valoraciones que tienen el conjunto de clientes en las diferentes categorías, siendo la hipótesis nula que el grado de satisfacción no va unido a la categoría del hotel. Para ello se utiliza la técnica del análisis de la varianza, contrastando las medias, según tres métodos: el test de mínima diferencia significativa, el test de Tuckey y el test de Sheffe (MONTGOMERY, D.C., 1991, pp. 66-70).

En el análisis de la varianza sobre la media de satisfacción, se comprueba que se verifican las condiciones de validez y se rechaza la hipótesis nula a un nivel de significación de 0,05.

Ahora bien, con el análisis de la varianza, únicamente se sabe que algunas de las medias de las categorías oficiales son diferentes, pero no se sabe cuál o cuáles de ellas

¹ En todos los análisis realizados se ha efectuado el estudio previo de los errores a través de las siguientes comprobaciones (MONTGOMERY, D. C., 1991, pag. 85): 1. Homogeneidad : queda garantizada por la forma en que ha sido realizada la encuesta, no se puede considerar a las personas como homogéneas, pero sí a los grupos de personas entrevistadas, ya que la selección de la muestra es aleatoria y se considera representativa de la totalidad de la población. 2. Homocedasticidad o igualdad entre las varianzas de las diferentes categorías: para verificar esta condición se ha utilizado el test de Barlett), sus resultados aparecen en el Anexo 7, punto 3. En el test la hipótesis nula es que existe homogeneidad entre las varianzas, e implica que las causas de variabilidad no atribuidas a las categorías oficiales han de permanecer constantes durante la realización de la recogida de la información. En este test se acepta la hipótesis de igualdad con un nivel de confianza del 99%. 3. Independencia en el error experimental, que está garantizada si se da la independencia entre las medias. 4. Normalidad: si el experimento está bien diseñado, el teorema central del límite debe garantizarla, ya que en los errores experimentales influirán gran cantidad de causas independientes y ninguna de ellas relevante frente a las demás. Estas dos últimas condiciones han sido verificadas en el gráfico de los residuos, que demuestra la independencia y, el gráfico de probabilidades normales, que demuestra la normalidad.

son distintas. Para ello se recurre a los tests de contraste, anteriormente citados. Con la aplicación de los tres test se obtienen los resultados que aparecen en el Anexo 7, punto 3; en el gráfico de cada test, un asterisco significa que se pueden considerar diferentes las medias de los grados de satisfacción entre pares de categorías; los tres tipos de contraste ofrecen los mismos resultados, por lo que con un nivel de confianza del 95% se puede afirmar la existencia de diferencias entre todas las medias y que el grado de satisfacción va unido a la categoría del hotel; a mayor categoría, mayor nivel medio de satisfacción.

Ésta es una medida general, pero basándose en el análisis factorial realizado a la pregunta se puede concretar más y en lugar de obtener un único valor medio, se obtienen cuatro valores medios referentes a la satisfacción con cada una de las agrupaciones hechas de los aspectos del producto hotelero identificados en cada factor. En cada agrupación se sigue un procedimiento similar al desarrollado para la media general, se agrupan los aspectos del producto y se calcula la media de las respuestas de cada individuo en ese grupo.

Los grupos formados se definen por:

Grupo 1. Lo componen: rapidez de los empleados, amabilidad de los empleados y profesionalización de los empleados, por ello se ha llamado personal del hotel, refiriéndose a los parámetros intangibles del producto. Este grupo tenía correlaciones altas y similares con el primer factor y bajas con el segundo factor, definiendo muy bien al primero.

Grupo 2. Denominado aspecto externo y físico del hotel, incluye el ambiente general del establecimiento, la limpieza del hotel y la conservación de las habitaciones, refiriéndose todos a la presentación del producto; teniendo estos aspectos correlaciones algo inferiores al grupo anterior con el primer factor, aunque también son altas y algo mayores que el primer grupo con el segundo factor.

Grupo 3. Forman el tercer grupo: comidas del restaurante y la relación calidad precio, que aunque tienen una mayor correlación con el primer factor frente al segundo, no lo definen muy bien, porque son casi iguales en ambos factores.

Grupo 4. Por último: los servicios complementarios, servicios exteriores, equipamiento de las habitaciones y servicio del bar, que tienen mayor correlación con el segundo factor, englobados bajo el descriptor de parámetros de la oferta en sí del producto.

Concentrando los grupos de variables en la oferta del producto con su presentación y cómo se presta el servicio, los pasos realizados han sido los mismos que en el proceso anterior: en primer lugar un estudio de los errores, un análisis de la varianza y un contraste de medias; para este contraste se han empleado también los mismos test.

Para esta agrupación los resultados no son tan concluyentes como en el análisis anterior. No en todos los grupos de variables se aprecian diferencias significativas entre las categorías de hoteles.

En el primer grupo denominado satisfacción con el personal del hotel, refiriéndose el factor a los aspectos intangibles del producto, se puede observar que el análisis da un nivel de significación para nuestra hipótesis nula de 0,024, por lo tanto se puede rechazar la hipótesis de igualdad.

En los test de contraste efectuados, sólo se aprecian diferencias significativas entre los hoteles de una estrella y el resto de categorías.

Los hoteles de una estrella están muy poco representados en la muestra, aunque tanto en el análisis de la media general, como en las agrupaciones de aspectos se han

tenido en cuenta; posteriormente, en el estudio variable a variable no fueron introducidos debido a que su aportación es pequeña y su variabilidad grande, con lo cual pueden ocultar diferencias existentes entre otras categorías.

Como conclusión, el hecho de que resulten diferentes los hoteles de una estrella, del resto no tiene tampoco gran relevancia debido a que la principal diferencia es la falta de representatividad en la muestra. Con esto se puede afirmar con un grado de confianza superior al 95% que **no existen diferencias en el grado de satisfacción del cliente en lo relativo al personal del hotel**, es decir su componente pura intangible, entre los hoteles de diferentes categorías (exceptuando una estrella).

En relación al **aspecto exterior y físico del hotel**, lo que constituiría la **presentación del producto, existen diferencias entre las categorías**, siendo p de 0. Para ver entre que categorías existen diferencias se recurre a los contrastes de hipótesis y se puede observar en la tabla de medias y el gráfico de contraste que muestra la existencia de diferencias en el Anexo 7, punto 3, que el grado de satisfacción es mayor en los hoteles con más estrellas.

En el grupo formado por las comidas y la relación precio calidad de nuevo se obtiene un valor para la p inferior al 0,05, por lo tanto sí existen diferencias significativas entre algunas de las categorías. En la tabla de medias del mismo Anexo, se aprecia como los valores más elevados van unidos a las categorías superiores.

Cuando se realiza un estudio sobre los test de contraste empleados, no en todos aparecen los mismos resultados. Si se emplea el test de mínima diferencia significativa, se aprecia que los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas reflejan un grado de satisfacción similar entre ellos y superior al de los hoteles de una y dos estrellas. Ahora bien, empleando los otros tests sólo se apreciaban diferencias con los hoteles de una estrella.

Se puede afirmar a un nivel de significación del 0,05, que no existen diferencias significativas entre el grado de satisfacción de los clientes, en la valoración general relacionada con la relación calidad-precio y las comidas del restaurante entre los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

En el último grupo, definido como la **oferta en sí del hotel**, el valor de la p es de cero, por lo tanto se rechaza la hipótesis de igualdad entre las medias de esta nueva variable. En la tabla de medias, se puede ver como las medias más elevadas corresponden a los hoteles de categoría superior. En los gráficos de contraste se observa cómo las diferencias de medias a un nivel de confianza del 95% aparecen entre todas las categorías, por lo tanto, **el grado de satisfacción va unido a la categoría** del hotel.

En conclusión, **la categoría oficial refleja la mayor satisfacción del cliente hacia los aspectos técnicos de la oferta**, al ser estos exigidos en la concesión de una categoría oficial y, sin embargo, no recoge **la prestación del servicio**, es decir, cómo los aspectos técnicos de la oferta se ponen a disposición del cliente; observándose que la satisfacción experimentada en aquellos aspectos que no son contemplados para la concesión de la categoría oficial **no presenta diferencias significativas entre una categoría y otra**.

Si se observan los gráficos V.24 y V.25 obtenidos del análisis factorial, las diferentes categorías tienen una abscisa muy parecida (excepto 1 estrella); las variables que están prácticamente representadas exclusivamente por el factor uno, son las que se han agrupado bajo el descriptor de personal del hotel, en el cual se ha visto que no existían diferencias estadísticamente significativas, por lo que se puede deducir que una igualdad en un factor va unida a una igualdad entre las variables por él representadas. No ocurre lo mismo con el segundo factor, que sí tiene valores muy dispares, quedando también reflejado en el análisis de la varianza.

A continuación, en un nivel de desagregación mayor, se estudian todos y cada uno de los factores planteados de la oferta. Se han utilizado dos técnicas para ello: por un lado un análisis de la varianza para muestras pareadas que es muy potente pero obtiene un número reducido de datos ya que sólo considerará aquellos individuos que den la opinión sobre una categoría y la inmediatamente superior o anterior; en algunas de ellas debido al número de casos, no se cumplen las condiciones de validez, principalmente las pertenecientes a los hoteles de una estrella. La otra técnica será la misma que se ha empleado para los estudios anteriores, la ventaja es que el número de datos es mayor y se reduce por tanto la variabilidad. Ambas técnicas están basadas en el análisis de la varianza y los pasos a seguir son los mismos, su diferencia únicamente radica en los casos elegidos para la realización del estudio.

En los test para muestras pareadas, se observan diferencias más significativas que en el análisis de la varianza para muestras independientes.

Al comparar pares de categorías, cuando en el análisis de la varianza el valor del nivel de significación fuese de 0,05, que es el nivel de rechazo, no se puede aceptar la hipótesis de igualdad de medias, con esto y comprobando el valor real de las medias ya se podría hablar de que los niveles de satisfacción son diferentes; en este caso además se aplicarán los mismos test de contraste que en el caso anterior.

Los pasos seguidos son los mismos para todos los análisis, en primer lugar se verifican las condiciones de validez, éstas se cumplen en prácticamente todos los casos, excepto en los que se analizan los hoteles de una estrella, siendo conscientes de esta falta de cumplimiento y teniendo en cuenta que el número de individuos que contestan sobre esta categoría de hotel es cercano a un dos por ciento y las diferencias con las otras categorías suelen ser muy elevadas, se realiza el estudio, teniendo en cuenta que lo anteriormente mencionado puede ocultar diferencias existentes entre los hoteles de una y dos estrellas.

En el análisis de la varianza de muestras independientes se comparan todas las categorías, aunque se comentan sólo la relación entre categorías contiguas.

El cuadro V.22 muestra si existen diferencias estadísticamente significativas entre cada categoría y la inmediatamente anterior, en cada uno de los aspectos del producto hotelero utilizando los test de contraste de mínima diferencia significativa (1), test de Tukey (2) y test de Sheffe (3)².

Cuadro V.22
TESTS DE CONTRASTE

	5 y 4 estrellas	4 y 3 estrellas	3 y 2 estrellas	2 y 1 estrella
<i>Amabilidad de los empleados</i>	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	SI (1,2,3)
<i>Profesionalización de los empleados</i>	SI (1,2)	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	NO (2,3)
<i>Rapidez de los empleados</i>	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	SI (1,2,3)
<i>Comidas del restaurante</i>	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)
<i>Servicio del bar</i>	NO (1,2,3)	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	NO (1,2,3)
<i>Limpieza del hotel</i>	SI (1,2)	SI (1,2)	NO (1,2,3)	SI (1,2,3)
<i>Conservación de las habitaciones</i>	SI (1,2,3)	NO (1,2)	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)
<i>Equipamiento de las habitaciones</i>	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	NO (1,2,3)
<i>Dotación de servicios externos</i>	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	NO (1,2,3)
<i>Dotación de servicios complementarios</i>	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	SI (1,2,3)	NO (1,2,3)
<i>Ambiente general del establecimiento</i>	NO (1,2,3)	NO (2,3)	NO (1,2,3)	SI (1,2,3)
<i>Relacion calidad/precio</i>	NO (1,2,3)	SI (1,2)	NO (1,2,3)	NO (1,2,3)

En relación al componente personal de la prestación del servicio hotelero no se observan diferencias estadísticamente significativas entre cada categoría y la inmediatamente anterior, exceptuando la profesionalización de los empleados entre los hoteles de cinco y cuatro estrellas.

² Significando en el cuadro “sí” que existen diferencias significativas entre las dos categorías y “no” que no existen diferencias significativas. Los números entre paréntesis indican con que test se obtienen esos resultados, ejem. Si (1) significa que si hay diferencias significativas utilizando el test de contraste de mínima diferencia significativa, y no existen diferencias significativas utilizando el test de Tukey y el test de Sheffe.

Tampoco se aprecian diferencias en las comidas del restaurante, ni en el aspecto general del establecimiento. La relación calidad precio presenta tan sólo diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y tres estrellas en dos de los test efectuados.

Los parámetros que contempla la oferta en sí del hotel - equipamiento de las habitaciones, dotación de servicios externos y la dotación de servicios complementarios - presentan diferencias significativas entre las categorías oficiales, ya se ha comentado la posible razón de este hecho, en su análisis como factores determinantes de la concesión de la categoría.

La limpieza del hotel y la conservación de las habitaciones, es decir la presentación del producto, presentan diferencias significativas exceptuando tres y dos estrellas en relación al primero y, cuatro y tres estrellas en relación al segundo .

La satisfacción con el servicio del bar no presenta diferencias entre los hoteles de cinco y cuatro estrellas, aunque si se observan entre cuatro y tres y, tres y dos estrellas.

El Cuadro V.23 muestra las medias obtenidas en cada aspecto del producto para cada categoría, con el objetivo de cruzar esta valoración media con el perfil del cliente.

Cuadro V.23

SATISFACCIÓN HACIA LOS DIFERENTES ASPECTOS DEL HOTEL

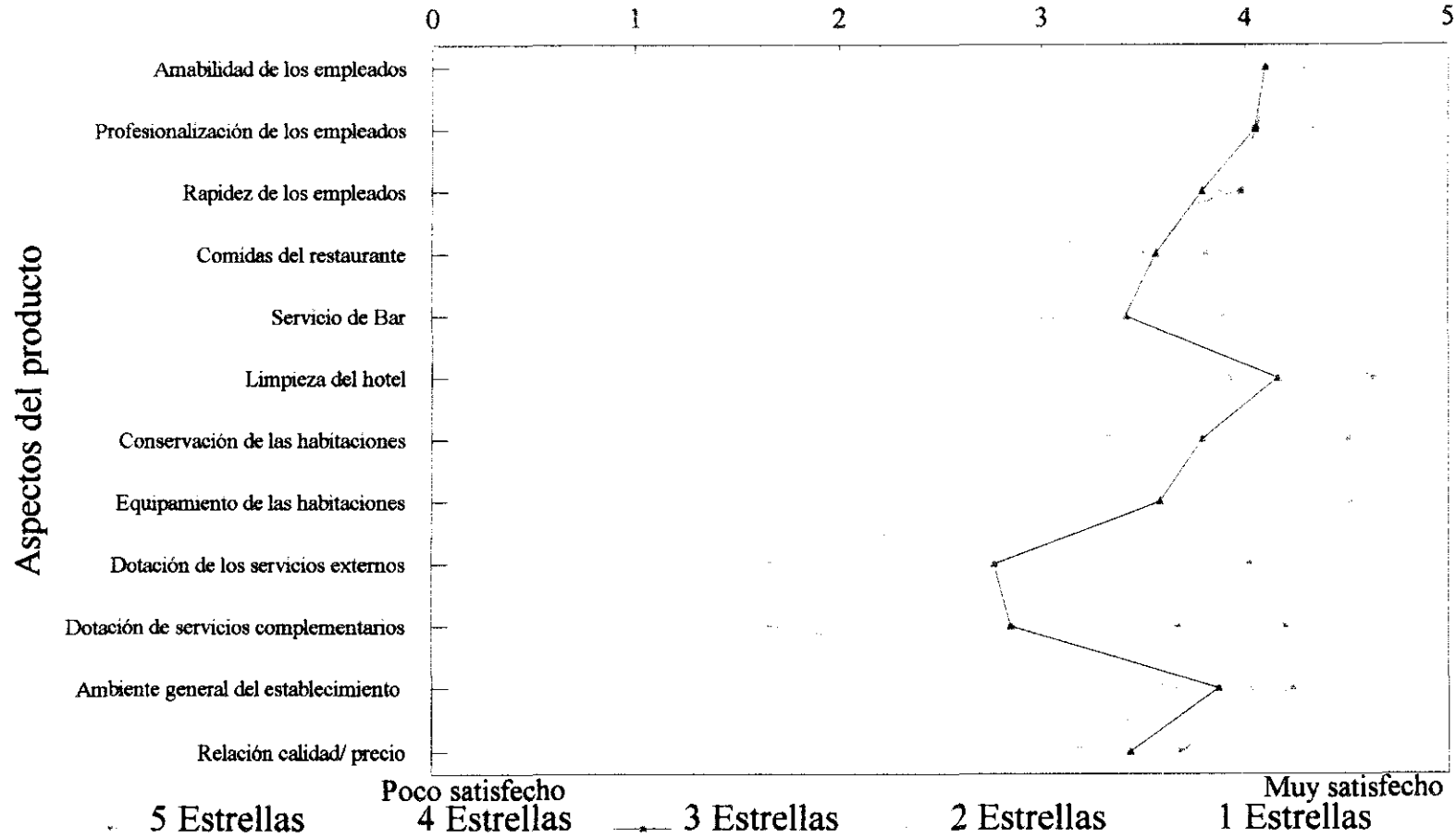
	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
<i>Amabilidad de los empleados</i>	4,29	4,11	4,10	4,21	3,4
<i>Profesionalización de los empleados</i>	4,34	4,06	4,05	4,05	3
<i>Rapidez de los empleados</i>	3,98	3,89	3,79	3,98	2
<i>Comidas del restaurante</i>	3,81	3,50	3,56	2,95	2
<i>Servicio de Bar</i>	3,89	3,70	3,41	3,01	2,25
<i>Limpieza del hotel</i>	4,63	4,36	4,16	3,94	2
<i>Conservación de las habitaciones</i>	4,51	4,02	3,79	3,32	1,33
<i>Equipamiento de las habitaciones</i>	4,53	4,05	3,58	2,91	2,25
<i>Dotación de los servicios externos</i>	4,02	3,49	2,77	1,64	1
<i>Dotación de servicios complementarios</i>	4,20	3,67	2,85	1,64	2
<i>Ambiente general del establecimiento</i>	4,23	4,04	3,87	3,67	1,33
<i>Relación calidad/ precio</i>	3,68	3,69	3,43	3,18	2,5

Puntuación media de uno a cinco

Los resultados del estudio presentan un perfil medio de satisfacción íntimamente ligado a la categoría evaluada. Así, la valoración media que los clientes dan a los hoteles de cinco estrellas es superior a los de categorías inferiores en casi todos los parámetros, exceptuando la valoración de la relación calidad-precio respecto a los hoteles de cuatro estrellas, aunque su valoración es tan sólo 0,01 puntos menor en los hoteles de cinco estrellas que en los de cuatro.

Gráfico V.23

SATISFACCIÓN EN LOS ASPECTOS DEL PRODUCTO



El aspecto del producto que mayor nivel de satisfacción alcanza entre los clientes en los hoteles de cinco estrellas es la limpieza del hotel, con una media de 4,63 sobre cinco. Los alojados por motivos de asistencia a congresos y de paso a otras zonas valoran mejor este elemento, mientras que entre los huéspedes por actividades culturales es donde alcanza menor puntuación. También, los clientes que se han alojado tan sólo una vez y aquellos cuya estancia es menor, entre uno o dos días, valoran mejor este aspecto, mientras que los viajeros de alojamiento muy frecuente y entre aquellos en que la estancia se prolonga por más de cinco días puntúan peor la limpieza de los hoteles de cinco estrellas.

Otro de los aspectos en los que se obtiene mayor nivel de satisfacción en los hoteles de cinco estrellas es el equipamiento de las habitaciones, elemento importante, pues ya se vió la importancia que los clientes dan a este parámetro en la identificación del hotel ideal. Los alojados por asistencia a congresos, actividades culturales y de paso a otras zonas le otorgan mayor puntuación, mientras que los alojados por motivos de trabajo lo puntúan menos. Este elemento es también mejor valorado por los clientes que se han alojado tan sólo una vez, entre una y dos noches, y los que su estancia es superior a cinco noches, frente a los clientes de alojamiento muy frecuente, que otorgan una puntuación menor.

Otro de los elementos que los clientes más valoran en la construcción del hotel ideal es la relación calidad-precio que, sin embargo, obtiene un nivel de satisfacción más bajo en los hoteles de cinco estrellas. Los clientes de paso a otras zonas valoran peor este aspecto del producto, mientras que los clientes por actividades culturales y los que prolongan su estancia entre dos y cuatro noches le otorgan mejor valoración. Los huéspedes de alojamiento frecuente valoran más la relación calidad-precio de los hoteles de cinco estrellas, mientras que los clientes de alojamiento muy frecuente y aquellos que permanecen en el hotel más de cinco noches son los más críticos a la hora de valorarla.

Han sido 248 los huéspedes que han hecho la valoración en función de su

experiencia de los hoteles de cuatro estrellas, lo que significa que cerca del 66 % de los clientes de la muestra, han estado alguna vez alojados en hoteles de cuatro estrellas en Madrid.

Al igual que en los hoteles de cinco estrellas, aunque con un nivel de satisfacción ligeramente inferior, el aspecto de los hoteles de cuatro estrellas mejor valorado por los clientes es la limpieza del hotel, siendo especialmente valorado por los clientes de paso a otras zonas y los que permanecen en el hotel más de cinco noches, mientras que los clientes de congresos le conceden menos puntuación. También, los clientes que se han englobado en el llamado alojamiento esporádico valoran mejor este aspecto de los hoteles de cuatro estrellas, mientras que los clientes muy frecuentes y los de la estancia menor lo valoran peor.

Otro de los aspectos mejor valorados en los hoteles de cuatro estrellas es la amabilidad de los empleados, principalmente por los clientes de paso a otras zonas frente a los alojados por motivos de negocios que lo valoran menos. Es entre los clientes de alojamiento ocasional y aquellos en que su estancia es de más de cinco noches donde la amabilidad de los empleados alcanza mayor nivel de satisfacción, mientras que los clientes muy frecuentes y los que permanecen menos de dos noches vuelven a ser los más críticos en sus valoraciones.

La dotación de servicios externos es el parámetro de los hoteles de cuatro estrellas que alcanza menor valoración. Los alojados por actividades culturales y aquellos cuya estancia tiene una duración mayor de cinco noches tienen mayor satisfacción, mientras que los alojados por motivos de negocios o trabajo y aquellos que su estancia en el hotel es de tres o cuatro noches son los menos satisfechos.

La relación calidad-precio es el único aspecto de los hoteles de cuatro estrellas valorado por encima de los de cinco estrellas, aunque la diferencia es mínima, este aspecto

es principalmente valorado por los alojados por actividades culturales y los clientes cuya estancia es de tres o cuatro noches, mientras que los clientes de paso a otras zonas y aquellos cuya estancia es menor lo valoran peor.

Los clientes que en función de su experiencia han valorado los hoteles de tres estrellas han sido 180, lo que representa el 48,5% del total de huéspedes entrevistados.

El parámetro en el que se obtiene una mayor satisfacción, coincidiendo la mayor satisfacción obtenida en los hoteles de cinco cuatro y tres estrellas, es la limpieza del hotel. Los clientes de paso a otras zonas valoran más este aspecto, mientras que los alojados por motivos de ocio lo consideran peor. Los clientes que se han alojado una vez y los que su estancia se prolonga más de cinco noches, también son los que mejor valoran la limpieza de los hoteles de tres estrellas, mientras que los clientes ocasionales y aquellos cuya estancia es más corta son los que menos satisfacción tienen en este aspecto.

Al igual que los hoteles de cuatro estrellas, la dotación de servicios externos es el elemento peor valorado en los hoteles de tres estrellas. Los clientes por actividades culturales valoran más este parámetro, mientras que los clientes por motivos de ocio o vacaciones le conceden peor valoración. Los clientes de alojamiento ocasional y los que permanecen alojados en el hotel entre tres o cuatro noches son los más críticos a la hora de valorar este elemento de los hoteles de tres estrellas, mientras que los clientes que se han alojado sólo una vez y los que permanecen en el hotel más de cinco noches lo valoran mejor.

La calidad de las comidas en los hoteles de tres estrellas, rompiendo la tónica general, es mejor valorada que en los hoteles de cuatro estrellas.

Han sido 71 los entrevistados que en función de su experiencia han valorado los hoteles de dos estrellas, lo que representa el 18,8% del total de huéspedes entrevistados.

El aspecto del producto que mejor valoración obtiene en los hoteles de dos estrellas es la amabilidad de los empleados, elemento valorado incluso mejor que en los hoteles de tres y cuatro estrellas. Los clientes por actividades culturales, los que se han alojado tan sólo una vez y los que permanecen en el hotel más de cinco noches han concedido mejor puntuación a este aspecto, mientras que los alojados por motivos de trabajo o negocios, los clientes de alojamiento muy frecuente y los clientes que están en el hotel una o dos noches le dan menor valoración en la categoría de dos estrellas.

La profesionalización de los empleados también alcanza una alta puntuación en los hoteles de dos estrellas, siendo su puntuación igual en los hoteles de tres estrellas y tan sólo una décima menor que en los hoteles de cuatro. Los clientes por motivos de asistencia a congresos, los clientes que se alojan una vez y los que tienen una estancia entre tres y cuatro noches, lo valoran mejor; mientras que los alojados por motivos de actividades culturales, los clientes de alojamiento muy frecuente y los clientes cuya estancia es menor, entre una o dos noches, hacen peor valoración. La rapidez de los empleados es también un aspecto que en los hoteles de dos estrellas es mejor valorado que en los hoteles de tres estrellas.

La dotación de servicios externos y la dotación de servicios complementarios son los aspectos del producto de los hoteles de dos estrellas que menor puntuación alcanzan, en ambos casos tan sólo 1,64 , que en una escala de 1 a 5 representa una puntuación muy baja. Los clientes por motivos de negocios o trabajo puntúan peor ambos aspectos, mientras los clientes por actividades culturales son los más satisfechos. Con respecto a la duración del viaje, los clientes cuya estancia es de una o dos noches otorgan peor valoración a ambos elementos, mientras que los clientes que prolongan su estancia entre tres y cuatro noches son los que mejor valoración conceden a ambos aspectos del producto de dos estrellas.

Sólo cinco huéspedes han realizado la valoración de los hoteles de una estrella en

función de su experiencia, aunque hay que tener en cuenta que la oferta hotelera de una estrella en Madrid es muy reducida.

Es la amabilidad de los empleados el aspecto de los hoteles de una estrella que mejor valoración alcanza, mientras que la dotación de servicios externos es el aspecto de los hoteles de una estrella que menor valoración obtiene³.

Se ha aplicado también a la pregunta del cuestionario un análisis factorial, siendo el método de extracción de los factores el de componentes principales.

El análisis de componentes principales se ha aplicado a una tabla que recoge en sus filas las cinco categorías oficiales existentes ($n=5$) y en sus columnas los doce aspectos o criterios medidos del producto hotelero ($p=12$). El cruce es la valoración media concedida por los entrevistados al aspecto l en la categoría j ⁴ (Tabla 1 del Anexo 7, punto 2). Los promedios permiten elaborar perfiles de satisfacción en cada categoría en relación a los aspectos medidos en los hoteles.

El principal objetivo es posicionar cada una de las categorías en un contexto comparativo, siendo oportuno, transformar el número de aspectos iniciales en otro de menor dimensión, con la menor pérdida de información posible, para poner de relieve los factores que diferencian o asemejan las categorías oficiales en relación a la satisfacción experimentada por el cliente.

El análisis de componentes principales ha proporcionado dos factores principales que recogen el 99,57% de la información. Se ha pasado de doce aspectos del producto

³En los hoteles de una estrellas no se comenta el cruce con el motivo del alojamiento al no ser datos representativos el número de clientes que lo han valorado.

⁴ Se ha utilizado la media en lugar de la moda porque al comprobar ambas, las estadísticas univariantes media y moda prácticamente coincidían en todos los casos y en esta situación la media recoge más información al existir casos extremos.

hotelero a dos factores perdiendo tan sólo un 0,43% de la información. Además, con el primer factor se hubiera conseguido explicar el 90,4% de la variabilidad contenida en la información inicial (Tabla 6 del Anexo 7, punto 2).

Para evaluar la idoneidad de este modelo factorial se ha considerado la alta intercorrelación que existe entre los aspectos del producto hotelero, como se puede comprobar en la matriz de correlaciones (Tabla 3 del Anexo 7, punto 2).

Se han utilizado estos dos factores para construir un espacio bidimensional y posicionar en el mismo todas las categorías oficiales existentes. Se ha hecho una rotación ortogonal utilizando el método Varimax⁵ (la Tabla 8 del Anexo 7, punto 2 muestra las saturaciones factoriales una vez rotados los factores).

En el primer factor todas las variables tienen correlación positiva (una vez rotados los factores) con la primera componente principal y se puede interpretar como una media de la satisfacción de los clientes con las categorías con las que tienen experiencia en relación a los aspectos no exigidos en la concesión de la categoría oficial del hotel⁶.

Las variables que contribuyen a la formación de este factor son por orden de mayor a menor saturación, incluidas todas: la rapidez de los empleados, la amabilidad de los empleados, la profesionalización de los empleados, el ambiente general del establecimiento, la limpieza del hotel, la conservación de las habitaciones, las comidas del restaurante y, por último, la relación calidad precio, es decir, aspectos subjetivos valorables en la experimentación del servicio relacionados con: cómo se presta el servicio y la presentación, no valorándose estos parámetros en la concesión de la

⁵ Al ser un número pequeño de factores ortogonales, el método más adecuado es el Varimax. Este método deja invariantes las comunalidades y además obtiene factores incorrelacionados.

⁶ La tabla 3 del anexo 7, punto 2 recoge los coeficientes de correlación entre las variables. La tabla 8 recoge las comunalidades o variables que forman cada factor.

categoría oficial.

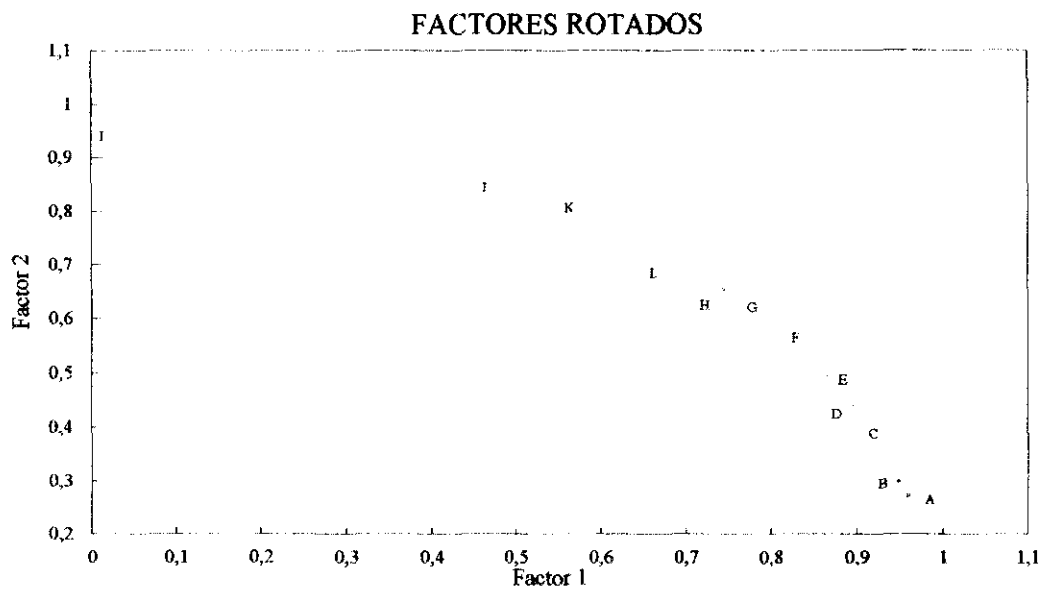
De todas ellas las más correlacionadas con el primer factor son las tres primeras: rapidez de los empleados, amabilidad de los empleados y profesionalización de los empleados, que corresponden con la satisfacción con el personal del hotel, es decir, cómo se presta el servicio, siendo parte de su componente intangible. Todas ellas tienen correlaciones altas y similares con el primer factor y bajas con el segundo factor, por lo que se podría decir que estas variables, junto con el ambiente general del establecimiento, limpieza del hotel y conservación de las habitaciones, definen bien este factor, ya que éstas últimas también tienen correlaciones similares algo inferiores en el primer factor a las anteriores y algo más altas con el segundo factor. Éstas últimas, corresponden con la satisfacción con el aspecto externo y físico del hotel, o bien, la presentación del producto. Y por último, las comidas del restaurante y la calidad-precio que aunque están más correlacionadas con el primer factor no lo definen bien al tener correlaciones parecidas algo inferiores con el segundo factor.

En el segundo factor o componente las variables con mayor correlación por orden de mayor a menor incluidas todas son: dotación de servicios complementarios (salón de convenciones, traducción simultánea, fax, etc.), dotación de servicios exteriores (piscina, tenis, etc.), el equipamiento de las habitaciones y el servicio del bar, es decir, variables que constituyen la oferta en sí del producto, siendo aspectos objetivos, valorable su presencia sin necesidad de experimentar el servicio, pudiendo conocer su nivel de presencia *a priori*.

El segundo factor mide el grado de satisfacción con la oferta del hotel. Al igual que en el primer factor, los valores bajos se corresponden con menor satisfacción y valores altos se corresponden con mayor satisfacción con los parámetros de la oferta en sí del producto.

El aspecto más correlacionado con este factor es la dotación de servicios complementarios (salón de convenciones, traducción simultánea, fax etc.) que lo define muy bien porque tiene una correlación próxima a 0 con el primer factor⁷.

Gráfico V.24



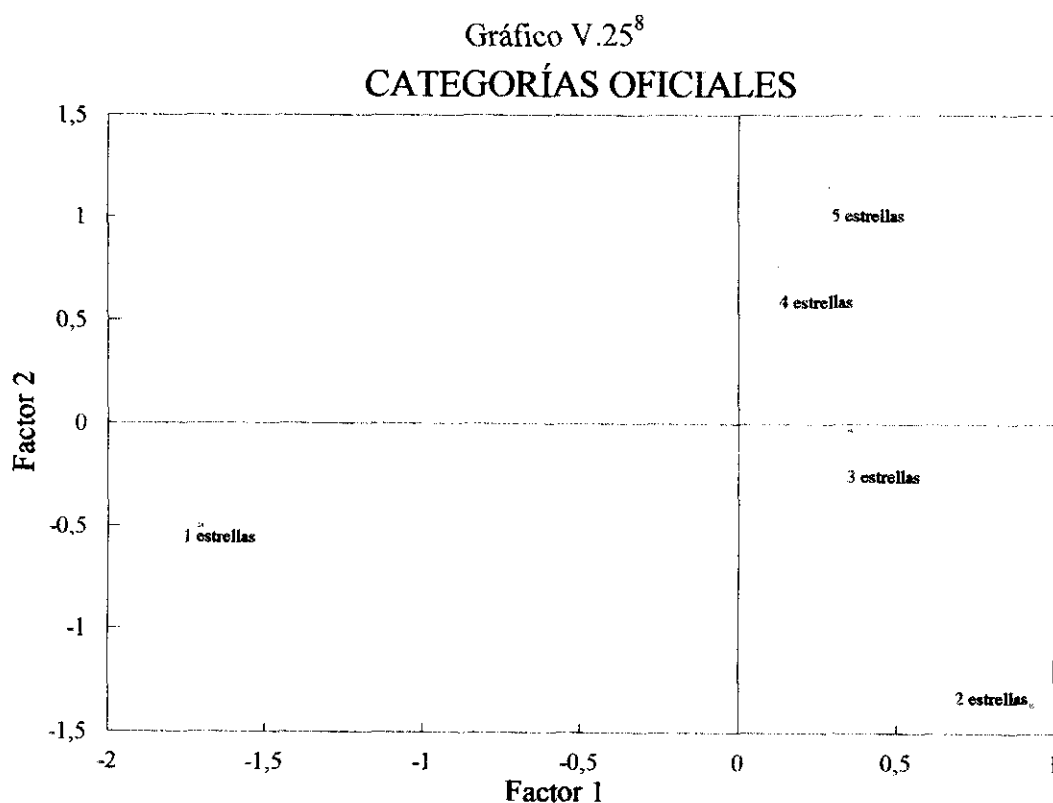
- | | |
|---|--|
| A: Rapidez de los empleados | G: Comidas restaurante |
| B: Amabilidad de los empleados | H: Relación calidad precio |
| C: Profesionalización de los empleados | I: Dotación de servicios complementarios |
| D: Ambiente general del establecimiento | J: Dotación de servicios exteriores |
| E: Limpieza del hotel | K: Equipamiento habitaciones |
| F: Conservación de las habitaciones | L: Servicio del bar |

Es importante reseñar que se está abordando un estudio comparativo de las categorías oficiales, no evaluativo, por lo que los clientes pueden estar muy satisfechos o poco satisfechos, pero el análisis determina únicamente las diferencias entre ellos; por

⁷ El programa utilizado al rotar la matriz las puntuaciones próximas a 0, les otorga el valor de 0.

ello se ha estimado en páginas anteriores la satisfacción en cada aspecto y categoría estudiando los valores iniciales.

En el Gráfico V.24 se proyectan las variables originales para ver la proximidad a los factores, siendo las coordenadas, los coeficientes de correlación entre las variables y cada factor; aquellas variables más correlacionadas con el factor, tendrán una coordenada muy alta en valores absolutos (ABASCAL, E. y GRANDE, I., 1989, pág. 47).



⁸ La escala de las coordenadas de los puntos variables tiene una interpretación en términos de correlaciones; para asegurar un posición en el plano compatible con la repartición de los puntos individuos y poder representar simultáneamente las dos nubes se puede aplicar a las coordenadas $X_{\mu\alpha}$, un coeficiente con valor $\sqrt[3]{n/p}$. (LEBART, L., MORINEAU, A. y FÉNELON, J. P., 1985, pág. 291). De esta manera se podría representar simultáneamente atributos y categorías de los hoteles sobre el espacio bidimensional de factores, proyectándose la satisfacción con las categorías oficiales de hoteles en los dos factores principales, conociéndose las diferencias entre la satisfacción en cada categoría y sobre que aspectos se fundamentan esas diferencias.

Para conocer cómo se sitúan las categorías oficiales de hoteles en los dos factores o componentes, se muestra la representación gráfica, siendo las coordenadas, las respectivas puntuaciones factoriales. Los situados en el campo negativo serían los menos satisfechos frente a los situados en el campo o coordenada positiva que son los más satisfechos (véase Gráfico V. 25).

La proximidad de las categorías oficiales al primer factor con sentido positivo de mayor a menor son dos, tres, cinco y cuatro estrellas y, en sentido negativo, una estrella.

Las categorías que más se enfrentan en este primer factor son dos y una estrella, encontrándose los clientes más satisfechos con los parámetros relacionados con el personal del hotel y aspecto externo o presentación del producto, en la categoría de dos estrellas y menos satisfechos en una estrella.

En cuanto a la proximidad al segundo factor con sentido positivo de mayor a menor se encuentran: cinco y cuatro estrellas y en sentido negativo: dos, una y tres estrellas (ordenados de mayor a menor puntuación factorial en la coordenada negativa).

Las categorías que más se enfrentan en este factor son cinco y dos estrellas, encontrándose los clientes de cinco estrellas más satisfechos con la oferta en sí del producto y menos satisfechos con ellos los clientes de dos estrellas.

Se puede observar en el segundo cuadrante del Gráfico V.25, que en las categorías representadas se obtiene satisfacción positiva con la oferta en sí del producto, su prestación y el componente personal del hotel, que es el caso de cinco y cuatro estrellas, siendo algo mayor en las dos categorías la satisfacción con la oferta en sí del producto frente a su presentación y personal del hotel, teniendo cinco estrellas, para ambos factores, una mayor satisfacción por parte de los clientes.

En la categoría de tres estrellas, la satisfacción con la oferta en sí del producto es algo mayor que en cinco y cuatro estrellas, sin embargo, obtiene un valor medio de satisfacción en la presentación del producto y el personal del hotel.

En el cuarto cuadrante se posicionan los hoteles de dos estrellas y es en esta categoría, donde los clientes se encuentran más satisfechos con el personal del hotel y la presentación; pero, en relación a la oferta en sí, los clientes de esta categoría se encuentran menos satisfechos incluso que en los hoteles de una estrella, que se posiciona sobre el tercer cuadrante (donde se puede observar que los clientes se encuentran menos satisfechos con todo).

Por último se ha eliminado la categoría de una estrella⁹ y se ha procedido a realizar el mismo análisis evaluándose su idoneidad en la misma medida que en el análisis anterior.

Como resultado se obtienen dos factores principales que recogen el 98,17% de la información. Una vez rotada la matriz (se puede apreciar la existencia de alguna saturación múltiple), el factor que recoge más información incluye todas las variables consideradas, exceptuando las relativas al personal del hotel que formarían otro factor.

Al posicionar las categorías oficiales con sus puntuaciones factoriales sobre los factores, las más próximas al factor de satisfacción con el personal del hotel (cómo se presta el servicio) serían la categoría de cinco y dos estrellas; y en sentido negativo cuatro y tres estrellas. Con el factor que aglutina el resto de variables referentes a la oferta en sí del producto y su presentación, las categorías más próximas son cinco y cuatro estrellas y en sentido negativo tres y dos estrellas.

⁹ La media se obtuvo con un número de casos muy bajo.

Por último, resaltar que este análisis de podría completar con un análisis de clasificación para encontrar grupos de categorías afines caracterizados por una serie de atributos (ABASCAL, E. y GRANDE, I., 1995, pp. 51-58).

La relación de una organización con sus clientes es quizás el activo peor entendido y menos considerado de los que tiene una organización.

Mediante la especificación de la relación entre los elementos que implican comunicación y los resultados en satisfacción, la dirección puede determinar cómo tiene que gestionar estos instrumentos para incrementar la satisfacción del cliente y garantizar la imagen positiva que se posea del producto.

Los objetivos de este análisis son:

1. Proporcionar una medida del valor de la satisfacción del público.
2. Conocer donde hay que incidir para mejorar la satisfacción y la imagen del cliente.

Como herramientas comunicadoras del producto se han seleccionado aquellas en relación al conocimiento de la dirección del hotel y la información proveniente de las discusiones de grupo, midiéndose con la información proveniente de las encuestas a clientes.

La pregunta del hotel ideal ha servido para identificar aquellos atributos de la oferta que son decisivos para satisfacer al cliente; permitiendo establecer una ponderación de los atributos, identificándose posteriormente la relación de parametros del producto ideal y la satisfacción experimentada en ellos.

El índice de satisfacción de los clientes cuantifica el nivel de satisfacción sobre una base particular de la importancia de cada aspecto del producto en la modelización del mismo.

Asimismo, permite hacer un análisis comparativo de categorías oficiales, facilitando la interpretación en la identificación de aspectos de la oferta en los que una mejora en su calidad podría servir como ventaja diferenciadora.

Un gran número de estudios han demostrado que la satisfacción de los consumidores depende de factores como calidad del producto, precio, experiencia, comunicación, etc.. A través del *input* de la dirección y las técnicas cualitativas con los clientes, se ha identificado la estructura de la oferta, identificando aquellos atributos de la oferta agrupados en factores excluyentes que configuran el producto global. Posteriormente los datos cuantitativos de los clientes han servido para ensayar y cuantificar las relaciones específicas en esa estructura.

El índice de satisfacción propuesto se calcula con la información de la pregunta sobre la satisfacción con el producto (Anexo 1, punto 2) y, otra pregunta sobre la identificación del hotel ideal, siendo el análisis conjunto de estas preguntas la proximidad o lejanía que se identifica en cada categoría oficial al hotel ideal concebido por el cliente.

$$\text{Índice de satisfacción global por categoría} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Media}_i \times \text{Ponderación}_i}{\text{Observaciones}}$$

$n = \text{atributos}$

A través de la formula anterior se puede observar cómo se calcula el índice de satisfacción en cada categoría oficial. La valoración de los consumidores se utiliza como una medida relativa en una escala que mide para cada atributo de la oferta lo satisfecho o no que se encuentra el cliente. Esta información en sí, no dice nada de la importancia de cada atributo cuando se trata de valorar como incide cada uno sobre la satisfacción global con el producto, por tanto, las puntuaciones en cada atributo se tienen que

completar con prioridades, puesto que los atributos no inciden en el mismo grado sobre la satisfacción.

Para determinar el efecto de cada atributo sobre la satisfacción se ha utilizado una pregunta indirecta al encuestado sobre lo que considera irrenunciable, conveniente, y superfluo en el producto ideal, siendo esta la base de la prioridad, forzando al entrevistado a que no conteste que todo es irrenunciable ya que sólo puede seleccionar tres como irrenunciables, otros tres como convenientes y tres como superfluos, por lo que se puede determinar la graduación de la importancia de cada atributo; en concreto la puntuación concedida a irrenunciable ha sido de 2, a conveniente de 1 y a superfluo de -1.

Cuadro V.24

TABLA DE FRECUENCIAS

	<i>IRRENUNCIABLE</i>	<i>CONVENIENTE</i>	<i>SUPERFLUO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Equipamiento de habitaciones</i>	247	73	16	336
<i>Dotación de servicios externos</i>	10	75	176	161
<i>Dotación de servicios complementarios</i>	22	64	135	221
<i>Comidas del restaurante</i>	52	74	53	179
<i>Relación calidad precio</i>	228	68	1	297
<i>Profesionalización de los empleados</i>	133	101	3	237
<i>Rapidez de los empleados</i>	13	50	14	77
<i>Amabilidad de los empleados</i>	68	123	6	199
<i>TOTAL</i>	773	628	406	1807

Cuadro V.25

TABLA DE PONDERACIONES

<i>ATRIBUTOS</i>	<i>PONDERACIÓN</i>
<i>Equipamiento de habitaciones</i>	0,3116
<i>Dotación de servicios externos</i>	-0,0458
<i>Dotación de servicios complementarios</i>	-0,0153
<i>Comidas del restaurante</i>	0,0707
<i>Relación calidad precio</i>	0,2958
<i>Profesionalización de los empleados</i>	0,2059
<i>Rapidez de los empleados</i>	0,0351
<i>Amabilidad de los empleados</i>	0,1420
TOTAL	1

Cuadro V.26

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL

<i>CATEGORÍA OFICIAL</i>	<i>ÍNDICE</i>
<i>CINCO ESTRELLAS</i>	4,1633
<i>CUATRO ESTRELLAS</i>	3,9409
<i>TRES ESTRELLAS</i>	3,7602
<i>DOS ESTRELLAS</i>	3,5269
<i>UNA ESTRELLA</i>	2,6763

V.10.4.2 Hoteles que más han gustado

En este apartado se pretendía hacer un análisis de cuáles eran los hoteles de Madrid que más han gustado a los viajeros, independientemente de si habían estado alojados en ellos o no, con el objeto de valorar no sólo el alojamiento, sino otros aspectos de los hoteles que los clientes pueden conocer sin haber estado alojados en él necesariamente.

Cuadro V.27

HOTELES QUE MÁS HAN GUSTADO

<i>HOTELES</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Ritz</i>	18,9	70
<i>Meliá Castilla</i>	10,2	38
<i>Palace</i>	9,4	35
<i>Villamagna</i>	4,6	17
<i>Cuzco</i>	4,3	16
<i>Reina Victoria</i>	4,0	15
<i>Plaza</i>	3,2	12
<i>Holiday</i>	2,7	10
<i>Otros</i>	36,5	135
<i>NS/NC</i>	6,2	23

El hotel Ritz obtiene el mayor porcentaje en hoteles que más han gustado a los clientes. En segundo lugar, aunque con una diferencia significativa, se sitúa el hotel Meliá Castilla, seguido de cerca por el hotel Palace. El resto de los hoteles obtienen porcentajes inferiores al 5%. Como *otros*, se han agrupado el resto de los hoteles citados por los entrevistados que no han obtenido una frecuencia mayor a diez respuestas. Esta agrupación aglutina 45 hoteles diferentes (véase Cuadro V.27).

Cabe destacar que de los tres establecimientos que más gustan, tanto el hotel Palace como el hotel Meliá Castilla, aunque poseen en la actualidad la categoría oficial de cuatro estrellas, con anterioridad tuvieron la categoría de cinco, pero rebajaron una estrella por motivos fiscales. Sin embargo, el Ritz ha optado por mantener su categoría aunque ello le suponga un incremento mayor sobre los precios finales por el IVA.

Gráfico V.26



V.10.5 Conocimiento del producto

V.10.5.1 Percepción de la variable precio

En esta pregunta se planteó a los entrevistados cuáles eran, en su opinión, las tarifas de la habitación doble por persona y día que correspondían a cada categoría, para estudiar cuál es la percepción que el cliente tiene de la variable precio como uno de los aspectos del hotel que configura la imagen del producto.

Se pidió a los clientes que señalasen cuál era, en su opinión, la percepción del precio en cada categoría, independientemente de lo que hubiese pagado por su estancia. Este hecho, no obstante, influirá considerablemente en la percepción que se crea del precio del hotel y, se considera que puede influir en la asimilación a todos los hoteles de la misma categoría.

Por otra parte, es necesario señalar la gran diferencia que se encuentra muchas

veces entre el precio de tablilla y el precio pagado por el cliente, debido a los numerosos descuentos y ofertas que están realizando actualmente algunos agentes del sector.

Cuadro V.28
 PERCEPCIÓN DE LA VARIABLE PRECIO SEGÚN LAS CATEGORÍAS
 (valores en porcentaje vertical)

PRECIO	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS	2 ESTRELLAS	1 ESTRELLA
Menos de 5.000	---	---	---	5,7	43,1
De 5.001 a 10.000	---	11,6	22,1	41,0	5,9
De 10.001 a 15.000	3,0	28,3	37,2	3,2	---
De 15.001 a 20.000	12,4	33,3	6,2	---	---
De 20.001 a 25.000	29,1	10,2	---	---	---
De 25.001 a 35.000	15,9	1,1	---	---	---
De 35.001 a 45.000	3,5	---	---	---	---
Más de 45.000	0,6	---	---	---	---
NS/NC	35,3	15,1	34,3	50,1	50,9

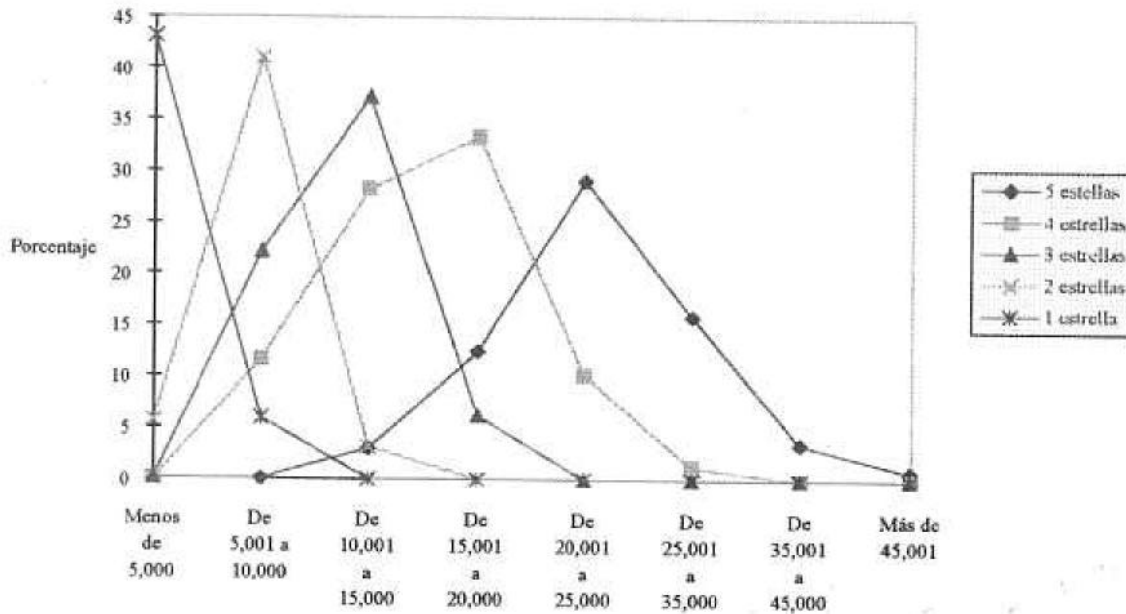
Como se puede observar por los resultados del estudio, la percepción del precio está íntimamente unida a la categoría, ya que a medida que aumenta la categoría, los clientes tienen una percepción del precio mayor.

Así, en los hoteles de cinco estrellas el cliente tiene una percepción del precio superior, siendo el intervalo entre 20.000 y 25.000 pesetas por habitación doble y día el que tiene un mayor porcentaje de respuestas, seguido del intervalo entre 25.000 y 35.000 pesetas. Cabe señalar el alto porcentaje que no tiene una imagen creada del precio de los hoteles de esta categoría (35,3%)¹.

¹ No era necesario haberse alojado en un hotel de cada categoría para señalar el precio que consideraban correspondía a cada categoría

Gráfico V.27

PERFIL DE LA PERCEPCIÓN DE LA VARIABLE PRECIO EN LAS DIFERENTES CATEGORÍAS

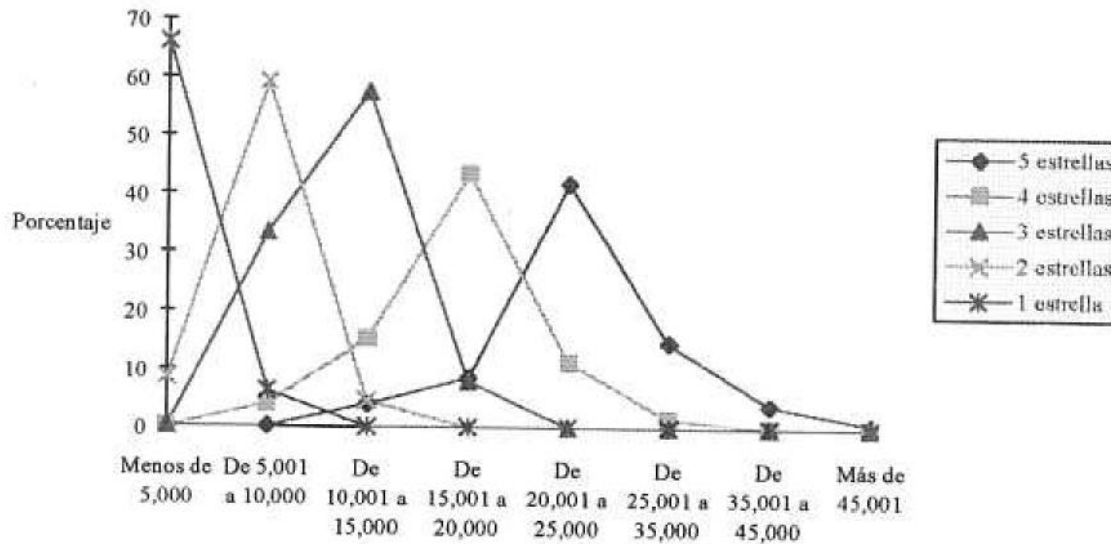


El 33,4% de los entrevistados sitúa el precio de los hoteles de cuatro estrellas en el intervalo entre 15.000 y 20.000 pesetas y un 28,3% entre 10.000 y 15.000 pesetas. Se puede apreciar que los clientes tienen una percepción de un precio bastante más alto de los hoteles de cinco estrellas. También sobre los hoteles de cuatro estrellas es donde los clientes tienen una percepción del precio más definida, ya que tan sólo el 15,1% no opina.

La percepción de precio de tarifa de los hoteles de tres estrellas que mayor porcentaje obtiene es el intervalo entre 10.000 pesetas y 15.000 pesetas (37,2%). El segundo porcentaje se sitúa en el intervalo entre 5.000 y 10.000 pesetas (22,1%).

Gráfico V.28

PERFIL DE LA PERCEPCIÓN DE LA VARIABLE PRECIO POR LOS CLIENTES ALOJADOS EN CATEGORÍA INFERIOR EN LAS DIFERENTES CATEGORÍAS



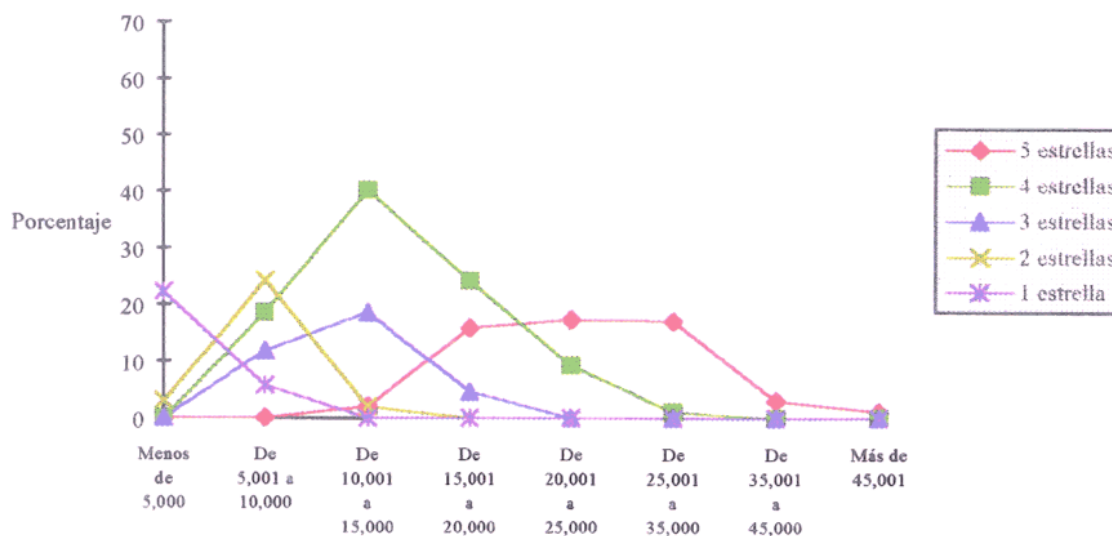
Los entrevistados en su mayoría sitúan a los hoteles de dos estrellas en el intervalo de entre 5.000 y 10.000 (41%), mientras que en los hoteles de una estrella lo sitúan en menos de 5.000 pesetas (43,1%).

Estas dos últimas categorías tienen el mayor porcentaje de clientes de la muestra que no contestan, lo que indica que la variable precio de estas dos categorías está poco definida entre los clientes.

La percepción de la variable precio, desglosada por la categoría en la que está alojado el cliente entrevistado, se verá sin duda influida por el precio que haya pagado el cliente por su estancia en el hotel.

Gráfico V.29

PERFIL DE LA PERCEPCIÓN DE LA VARIABLE PRECIO POR LOS CLIENTES ALOJADOS EN CATEGORÍA SUPERIOR EN LAS DIFERENTES CATEGORÍAS



Como se puede observar en los Gráficos V.28 y V.29, la percepción de la variable precio para las diferentes categorías está mucho más definida en los clientes alojados en la categoría inferior que en los alojados en la categoría superior, ya que se pidió a los clientes que dijeran cuál era, en su opinión, el precio correspondiente a cada categoría independientemente de su experiencia; mientras los alojados en categoría inferior no contestan en un 26,6% sobre el precio de los hoteles de cinco estrellas y en un 24,3% de los hoteles de cuatro, los alojados en categoría superior no contestan sobre su percepción del precio de tres, dos y una estrella en un 65%, 70,6% y 72,1% respectivamente, lo que indica que este último segmento de clientes o bien basan sus respuestas más en su experiencia o realmente no tienen definida una imagen del precio de estos hoteles.

Ambos segmentos, tienen su percepción del precio íntimamente ligada con la categoría del hotel. Respecto a los hoteles de cinco estrellas, el mayor porcentaje de los clientes alojados en hoteles de categoría inferior sitúan el precio de estos hoteles entre 20.001 pesetas y 25.000 pesetas, sin embargo los clientes de la categoría superior con

experiencia en ellos, tienen porcentajes similares en las horquillas de 20.001 pesetas y 25.000 pesetas, y 25.001 pts. a 35.000 pesetas (17,4% y 17,1% respectivamente). Con un porcentaje ligeramente inferior, el 15,9% tiene una percepción del precio de 15.001 a 20.000 pesetas. Esta mayor horquilla, en que los clientes de categoría superior sitúan el precio de los hoteles de cinco estrellas, permite afirmar que tienen una percepción menos clara, además de menos definida incluso, que los clientes de categoría inferior, ya que el 43,3% de ellos no contesta frente al 26,6% de los alojados en hoteles de categoría inferior.

Por otro lado, los clientes de categoría superior tienen una percepción del precio de los hoteles de cuatro estrellas menor que los clientes alojados en hoteles de categoría inferior, pues mientras el 43,5% de los clientes de categoría inferior sitúa el precio de los hoteles de cuatro estrellas entre 15.001 y 20.000 pesetas y, tan sólo el 19,2% lo sitúa por debajo de 15.000 pesetas, el 40,2% de los clientes alojados en hoteles de categoría superior percibe el precio de los hoteles de cuatro estrellas entre 10.001 y 15.000 pesetas y el 18,6% entre 5.001 y 10.000 pesetas. Por otro lado, en el caso de los hoteles de cuatro estrellas, la percepción del precio está más definida que en el resto, pues tan sólo no contestan el 6,6% de los huéspedes de categoría superior y el 24,3% de los alojados en hoteles de categoría inferior.

Tan sólo el 35% de los alojados en hoteles de categoría superior tienen una imagen creada del precio de los hoteles de tres estrellas, y el mayor porcentaje, 18,6% lo sitúa entre 10.000 y 15.000 ptas. Cerca de la totalidad de los alojados en hoteles de categoría inferior tiene una percepción del precio de los hoteles de tres estrellas y además el 57,6% lo sitúa en el mismo intervalo.

La percepción del precio de los hoteles de dos estrellas en los clientes que están alojados en hoteles de categoría superior no está claramente definida, ya que el 70,6% de ellos no contesta. El mayor porcentaje de los que sí lo hacen, perciben el precio de estos hoteles entre 5.000 y 10.000 pesetas, concretamente el 24,2%. Por otro lado el 59,3% de

los alojados en hoteles de categoría inferior perciben el precio de estos hoteles en la misma horquilla, mientras que el 27,7% no contesta.

La percepción del precio de los hoteles de una estrella es menos definida entre los clientes de categoría superior, ya que el 72,1% no tiene percepción de la variable precio de los hoteles de una estrella. Son los hoteles percibidos como más baratos, ya que el 22,2% de ellos piensa que el precio de estos hoteles es de menos de 5.000 ptas. Los clientes alojados en hoteles de categoría inferior tienen una percepción más definida del precio de estos hoteles, ya que tan sólo no contesta el 27,7%, mientras que el mayor porcentaje (66,1%), coincide en situar el precio de estos hoteles en menos de 5.000 ptas.

V.10.5.2 Posibilidades de futuro de los hoteles

En esta pregunta se pretendía estudiar cuáles eran, en opinión de los clientes, los hoteles o cadenas con mayores perspectivas de futuro dentro de la oferta de la ciudad.

Dentro de las posibilidades de futuro, los clientes sitúan con bastante diferencia las cadenas hoteleras por encima de hoteles en particular, independientemente de que pertenezcan a cadenas o no².

La cadena Meliá es, en opinión de los entrevistados, la cadena que mayores posibilidades de futuro tiene dentro del mercado (23,5%), en segundo lugar los clientes sitúan a NH (13,5%) y a poca distancia la cadena Tryp (10,2%).

² La cuestión era planteada preguntando qué hoteles o cadenas hoteleras considera que tenían más futuro en Madrid.

Cuadro V.29

HOTELES CON MÁS FUTURO

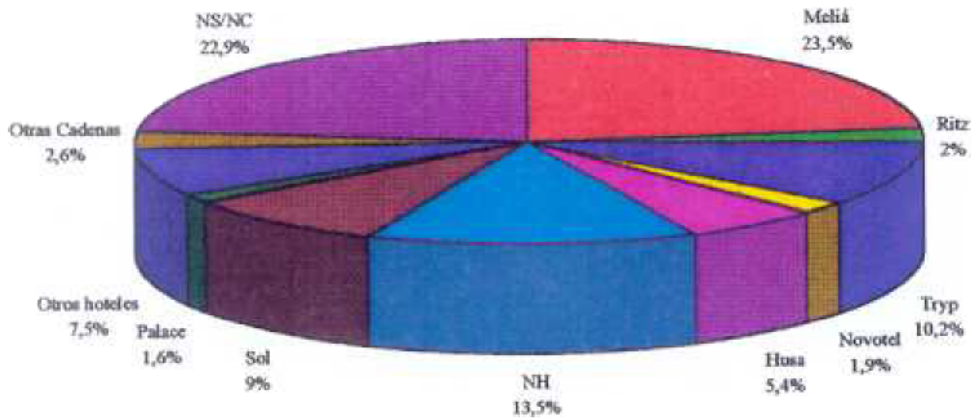
<i>HOTELES</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Meliá</i>	23,5	87
<i>NH</i>	13,5	50
<i>Tryp</i>	10,2	38
<i>Sol</i>	8,6	32
<i>Husa</i>	5,4	20
<i>Ritz</i>	2,2	8
<i>Novotel</i>	1,9	7
<i>Palace</i>	1,6	6
<i>Otros hoteles</i>	7,5	28
<i>Otras cadenas</i>	2,6	10
<i>NS/NC</i>	22,9	85

No es hasta la sexta posición de esta clasificación donde los clientes sitúan a un hotel en particular, el Ritz, con un 2,2%, y a poca distancia el Palace con un 1,6%.

Estos dos hoteles emblemáticos dentro de la oferta hotelera de Madrid como símbolo de lujo y distinción, también fueron señalados junto con uno de los establecimientos más representativos de los que posee la cadena Meliá en Madrid (Meliá Castilla) como los tres establecimientos que más les gustaban, lo que indica que el segmento de la alta categoría tiene, en opinión de los clientes, buenas perspectivas de futuro, además de la influencia que en la percepción del futuro de los hoteles tiene los gustos del consumidor.

Gráfico V.30

HOTELES Y CADENAS CON MÁS FUTURO



El porcentaje de 7,5%, correspondiente a “otros hoteles”, agrupa aquellas respuestas con una frecuencia absoluta inferior a 4. En total se mencionaron, además de los dos anteriormente citados, dieciocho establecimientos, de los cuales 12 pertenecen a cadenas hoteleras y 7 son hoteles independientes.

V.10.5.3 Hoteles conocidos

En este apartado se ha hecho un estudio de los hoteles o cadenas de la oferta de Madrid que conocían los entrevistados. Se pedía que citaran espontáneamente - hasta un máximo de seis - los hoteles o cadenas que conociesen, por lo que además de ver qué hoteles son mencionados con más frecuencia, se hizo un estudio del orden en que eran mencionados con el objeto de estudiar la notoriedad de los hoteles o cadenas.

Una primera información específica permite la determinación del grado de conocimiento público que los hoteles y cadenas que operan en Madrid poseen. Esto se ha

analizado, primero a nivel espontáneo, solicitando a la muestra el recuerdo de hoteles o cadenas que conoce aunque no se haya alojado en ellos.

Se han tomado aquellos hoteles o cadenas hoteleras que son mencionados espontáneamente en más de 30 ocasiones, ya que en total se nombraron 128 hoteles y cadenas, aunque algunos de los citados no pertenecen a la oferta de Madrid.

Como ya se señaló en la metodología de la investigación, las entrevistas se realizaron en los propios hoteles y, por tanto, no se puede obviar la relevancia que tiene, en el conocimiento de los clientes, estar alojado en un determinado establecimiento.

Cuadro V.30

HOTELES CONOCIDOS

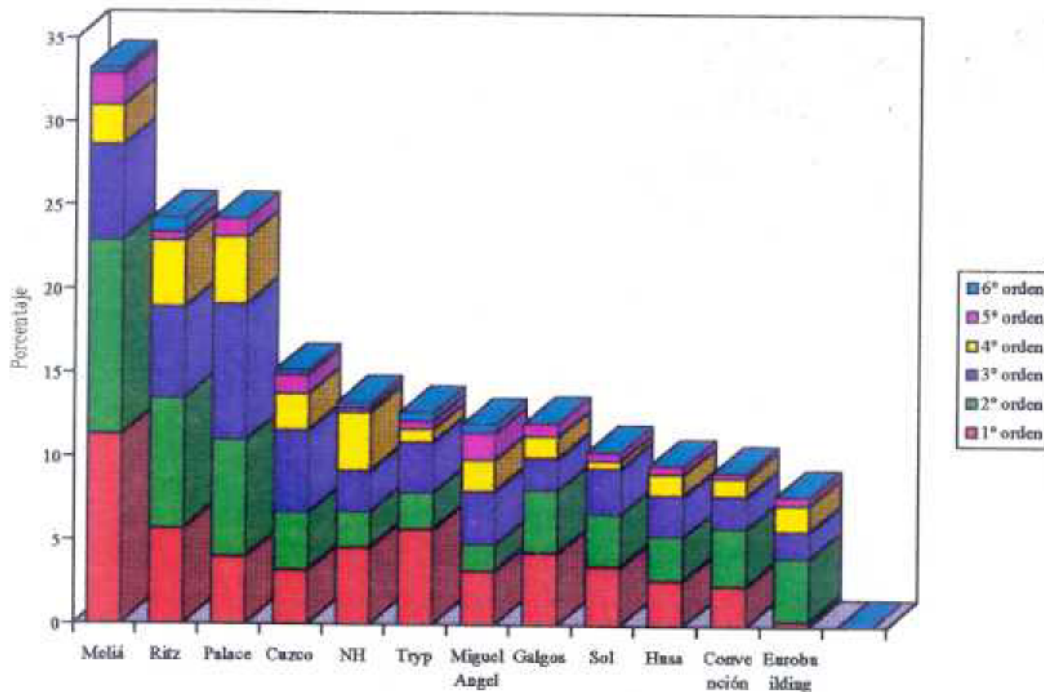
<i>HOTELES MENCIONADOS</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Meliá</i>	33,2	123
<i>Ritz</i>	25,1	93
<i>Palace</i>	24,3	90
<i>Cuzco</i>	15,1	56
<i>NH</i>	13,2	49
<i>Tryp</i>	12,7	47
<i>Miguel Ángel</i>	12,1	45
<i>Galgos</i>	12,1	45
<i>Eurobuilding</i>	11,1	41
<i>Sol</i>	10,5	39
<i>Husa</i>	9,7	36
<i>Convención</i>	8,1	30

Meliá es la cadena hotelera más conocida por los entrevistados, ya que es mencionada espontáneamente por el 33,2% de ellos. Es además, la cadena u hotel que con mayor frecuencia mencionan en primer lugar - el 11,3% de los clientes -, y el 11,6% lo hace en segundo lugar, por lo que casi el 70% de los que mencionan como conocida la

cadena Meliá lo hacen en los dos primeros puestos. Destacar que esta cadena es también considerada como la cadena u hotel con más futuro dentro del mercado de Madrid y además uno de sus hoteles, el Meliá Castilla, es uno de los establecimientos que más han gustado a los clientes.

El 25,1% de los entrevistados mencionan como hotel madrileño conocido el hotel Ritz y además el 53,8% de los clientes que lo hacen, lo sitúan espontáneamente en las dos primeras posiciones. Este hotel es el que más ha gustado al mayor porcentaje de los clientes, y además era el primer establecimiento particular, detrás de las cadenas, que percibían con mayores posibilidades de futuro.

Gráfico V.31
HOTELES CONOCIDOS



Un porcentaje ligeramente inferior, aunque no con mucha diferencia, dice conocer el hotel Palace - 24,3% de la muestra - siendo mencionado en las dos primeras posiciones

por el 45% de los que lo conocen. También éste era un hotel aludido como hotel que más había gustado y de los que percibían con mayores posibilidades de futuro.

Es necesario señalar que no se hicieron entrevistas en los hoteles Ritz y Palace, ni en ninguno de los hoteles que la cadena Meliá posee en Madrid, por lo que la influencia que ejerce en el conocimiento de los hoteles el lugar donde se realiza la entrevista no se puede apreciar en ninguno de los tres hoteles más conocidos por los clientes.

Cuzco es el hotel mencionado como conocido por el 15,1% de los encuestados, aunque, en primer lugar, sólo es mencionado en algo más del 20% de las encuestas que lo aluden. Además, se ha de tener en cuenta que en este hotel se realizaron 17 entrevistas, lo que influye en el conocimiento de un hotel.

En quinto lugar, los entrevistados dicen conocer la cadena NH (13,3%) y además, más de la mitad de ellos la mencionan espontáneamente en las dos primeras posiciones.

Tryp es conocida por el 12,7% de los encuestados, aunque es mencionada en primer lugar por casi la mitad de los que dicen conocerla.

Cabe destacar que mientras en la percepción de las posibilidades de futuro de las cadenas u hoteles que operan en el mercado de Madrid, la gran mayoría mencionaba a las cadenas hoteleras, en cuanto al conocimiento, son más notorios los hoteles particulares, ya que exceptuando la cadena Meliá, no es hasta la quinta posición donde se sitúa la siguiente cadena NH.

V.10.5.4 Publicidad

En este apartado se planteó a los entrevistados que comentaran si habían visto u oído algún tipo de publicidad de hoteles anunciando la oferta de Madrid capital, así como

el tipo de publicidad y el aspecto del anuncio que más les había llamado la atención.

Un alto porcentaje de la muestra dice no haber visto u oído publicidad de hoteles de Madrid; concretamente, el 64,4% de los clientes alojados en los establecimientos hoteleros no han visto nunca ningún tipo de publicidad de los hoteles que operan en el mercado.

Cuadro V.31

CLIENTES QUE VIERON ALGÚN TIPO DE PUBLICIDAD DE LA OFERTA
HOTELERA DE LA CIUDAD

<i>VIO PUBLICIDAD</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Si</i>	35,6	132
<i>No</i>	64,4	239

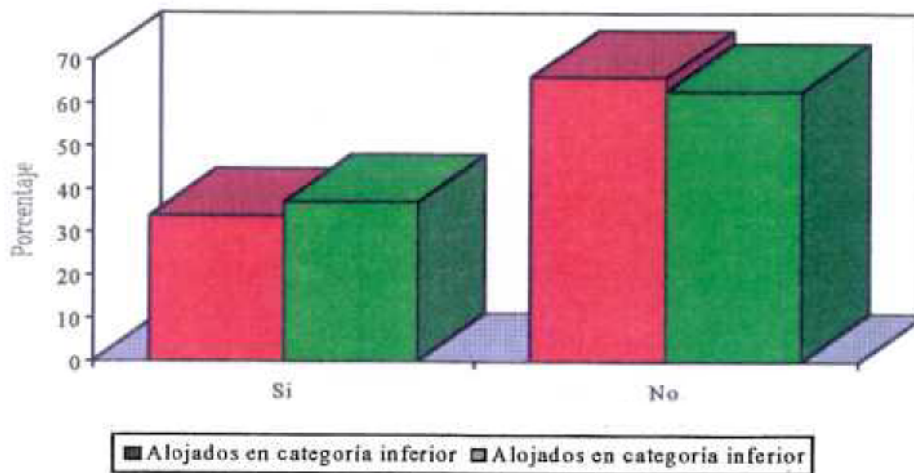
El porcentaje de alojados en hoteles de categoría superior que han visto publicidad es mayor que los entrevistados en hoteles de categoría inferior, el 37,1% frente al 33,9% respectivamente.

En el análisis realizado sobre la preferencia que los clientes tienen de los diferentes medios por los que les llega información del hotel, se observó la escasa confianza que éstos otorgan a la publicidad en revistas y prensa como vía de información; el 96,8% no la mencionaba en ningún grado de importancia. Mayor credibilidad como vía de información otorgan los clientes a las referencias en catálogos, folletos y otras publicaciones especializadas - el 18,1% de ellos se refería a esta vía de información en algún grado de importancia -. De los que mencionaban en las vías de obtención de la información las publicaciones en revistas o prensa, el 77,7 % dice haber visto algún tipo de publicidad sobre los hoteles de Madrid y el resto no ha visto ninguna; la totalidad de estos últimos menciona la publicidad como vía de información poco importante. Sin

embargo, de los que aluden como vía de conocimiento las referencias en folletos, catálogos y otras publicaciones, el 60% no ha visto ningún tipo de publicidad.

Gráfico V.32

CLIENTES POR CATEGORÍA QUE VIERON ALGUN TIPO DE PUBLICIDAD DE LA OFERTA HOTELERA DE LA CIUDAD



Tras hacer este análisis, se preguntó a los clientes que decían haber visto algún tipo de publicidad de hoteles de Madrid, por los medios de comunicación, es decir, en qué medio habían visto u oído la publicidad y qué característica del anuncio les había llamado más la atención.

El tipo de publicidad que más han visto los clientes ha sido los folletos, que suponen más de la mitad de los clientes que han visto algún tipo de publicidad; sin embargo, tan sólo el 20,2% de los que han visto este tipo de publicidad le dan a los folletos, catálogos y otras publicaciones algún grado de confianza como vía de información del hotel.

El 12,1% del total de hospedados en los hoteles de Madrid han visto publicidad de la oferta hotelera en prensa, lo que significa el 34,1% de los que han visto algún tipo de

publicidad. Tan sólo el 11,1% de los que han visto un anuncio en prensa da a esta vía de conocimiento del hotel algún grado de importancia, sin embargo el 28,8% de ellos le da algún grado de confianza a la vía de información que supone las referencias de catálogos, folletos y otras publicaciones.

Cuadro V.32

TIPO DE PUBLICIDAD VISTA U OÍDA

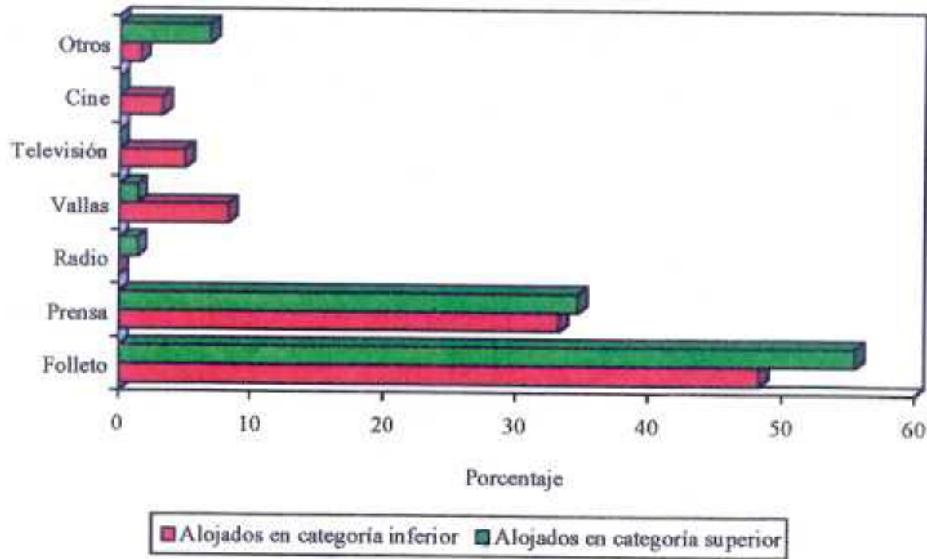
<i>TIPO DE PUBLICIDAD</i>	<i>PORCENTAJE (vertical)</i>	<i>PORCENTAJE PONDERADO</i>	<i>VALORES ABSOLUTOS</i>
<i>Un folleto</i>	18,6	52,3	69
<i>Un anuncio en prensa</i>	12,1	34,1	45
<i>Un anuncio en radio</i>	0,3	0,8	1
<i>Un anuncio en vallas</i>	1,6	4,5	6
<i>Un anuncio en televisión</i>	0,8	2,3	3
<i>Un anuncio en cine</i>	0,5	1,5	2
<i>Otros</i>	1,6	4,5	6
<i>No vio publicidad</i>	64,4	---	239

El porcentaje de los clientes que han visto publicidad de los hoteles de Madrid en cualquiera del resto de los medios no suponen ni el 2% de la muestra en cada caso. Como otros se mencionó telemarketing y *mailing*.

Los huéspedes de hoteles de categoría superior que han visto u oído publicidad en folletos, prensa, radio y en otros medios tienen un mayor porcentaje que los alojados en hoteles de categoría inferior, mientras que entre estos últimos es mayor el porcentaje que han tenido conocimiento de la publicidad a través de vallas, televisión o cine. Así, mientras la tercera vía de publicidad señalada por los clientes de los hoteles de categoría superior ha sido otros medios (publicidad directa), los clientes de categoría inferior que han visto publicidad señalan un anuncio en vallas.

Gráfico V.33

SOPORTE DE LA PUBLICIDAD VISTA U OIDA POR LOS CLIENTES POR CATEGORÍA



Cuadro V.33

QUE LLAMÓ MÁS LA ATENCIÓN DE LA PUBLICIDAD

QUE LE LLAMO MÁS LA ATENCIÓN	PORCENTAJE (vertical)	PORCENTAJE PONDERADO	VALORES ABSOLUTOS
<i>Las fotografías, la ilustración</i>	7,8	21,9	29
<i>Servicio ofrecido</i>	7,0	19,7	26
<i>Las ofertas y promociones</i>	5,7	15,9	21
<i>El mensaje publicitario</i>	3,5	9,8	13
<i>El medio donde aparecía</i>	2,2	6,2	8
<i>Infundía confianza</i>	0,3	0,7	1
<i>Otros</i>	1,3	3,9	5
<i>NS/NC</i>	7,8	21,9	29
<i>No vio publicidad</i>	64,4	---	239

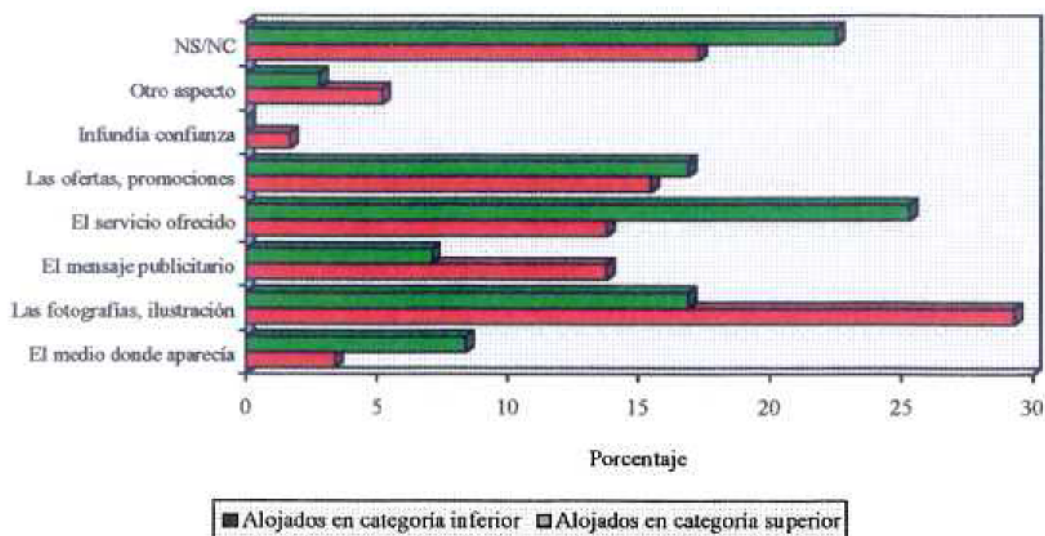
Lo que más llamó la atención a un mayor porcentaje de los clientes, que habían visto publicidad de los hoteles que operan en el mercado de la ciudad (21,9%), es el **aspecto gráfico** de los anuncios. Este porcentaje aumenta en los clientes que se alojaron por motivos de ocio hasta el 33,3%. Los alojados por motivos de negocios y de asistencia a congresos tienen ante este aspecto un porcentaje similar al total de los clientes, 22,2% en ambos casos.

El aspecto de la publicidad que más llamó la atención al mayor porcentaje de los clientes alojados en los hoteles de categoría inferior, que vieron publicidad de la oferta hotelera de Madrid, fueron las **fotografías o ilustraciones**, sin embargo, fué el **servicio ofrecido** lo que más llamó la atención al mayor porcentaje de huéspedes que se encontraban alojados en los hoteles de categoría superior. A un mayor porcentaje de los últimos les llamó más la atención las **ofertas y promociones** frente a los clientes alojados en establecimientos de categoría inferior. Mientras los alojados en hoteles de categoría superior fueron los que en un porcentaje mayor, vieron u oyeron algún tipo de publicidad son también los que en mayor frecuencia no saben qué aspecto de ella les llamó más la atención; también cabe destacar que **a ninguno de ellos el contenido publicitario le infundía confianza**. Por otro lado, el mensaje publicitario llamó más la atención a un porcentaje mayor de los alojados en hoteles de categoría inferior, mientras que el **medio donde aparecía**, llamó más la atención de los alojados en hoteles de categoría superior.

En segundo lugar, un 19,7% de los clientes destaca dentro del contenido del anuncio el **servicio ofrecido** por los hoteles como aspecto que más le llamó la atención. Este porcentaje aumenta en los clientes que vieron publicidad y se encuentran en la ciudad por actividades culturales hasta un 60%.

Gráfico V.34

ASPECTOS DE LA PUBLICIDAD QUE MÁS LLAMARON LA ATENCIÓN POR CATEGORÍAS



Las ofertas y promociones son el aspecto más destacado de la publicidad para el 15,9% de los que vieron publicidad y es entre los alojados por motivos de trabajo donde la importancia de este aspecto es mayor, además de ser el aspecto que más llamo la atención a los clientes de este segmento que vieron algún tipo de publicidad.

V.11. CONCLUSIONES DESCRIPTIVAS DE LA APLICACIÓN EMPÍRICA DE DE LA DEMANDA

1. El cliente y su estancia. ¿Cómo es?

El cliente español de los hoteles de Madrid es, principalmente, un hombre de mediana edad, que ocupa puestos de responsabilidad en su trabajo y procede de las Comunidades periféricas. Es un cliente que repite con más o menos asiduidad el alojamiento, situándose el mayor porcentaje en aquellos que se alojan entre dos y cuatro

veces al año. El motivo que le lleva a utilizar los establecimientos de la ciudad es la necesidad de alojarse por motivo de negocios o trabajo y su estancia es de corta duración. También se caracteriza por poseer un conocimiento personal previo de la oferta hotelera.

Respecto a los motivos del alojamiento del cliente nacional se puede diferenciar, en función de las características de la estancia, dos grandes grupos: aquellos que viajan por *necesidad*, ya sea de trabajo o de asistencia a congresos o reuniones de empresa, y aquellos en que el alojamiento es *voluntario*, ya sea por ocio, recreo o vacaciones, o por participación en actividades culturales. Un grupo menor están alojados en los hoteles de la ciudad porque se encuentran en tránsito a otras zonas, independientemente del motivo principal del viaje. En el grupo de otros motivos se encuentran motivos de necesidad, como médicos y motivos voluntarios, como visitas familiares.

Las características de la estancia de los clientes *obligados*, que por otra parte son los más numerosos, son principalmente su alto grado de repetición y su menor duración media de la estancia, además de conocer por experiencia propia la oferta hotelera, al ser asiduos a los hoteles. El cliente *voluntario* repite menos el alojamiento y, en consecuencia, conoce en menor medida la oferta hotelera, siendo la duración de su estancia mayor.

En cuanto a la utilización del hotel si se distingue entre hoteles de categoría superior y categoría inferior, se puede apreciar ligeras diferencias entre ambos. En los hoteles de categoría superior, la estancia media es más corta que en los de categoría inferior. Estos últimos están más concentrados en el segmento del cliente que se aloja para cubrir una necesidad *obligatoria* (alojamiento por motivos de asistencia a congresos o reuniones de empresa y alojamiento por motivos de trabajo o negocio) mientras los hoteles de categoría superior, aunque su clientela principal son este segmento, tiene un cliente más diversificado, con un porcentaje mayor de clientes cuyo motivo es *voluntario* que en los hoteles de categoría inferior. Los clientes de ambas categorías repiten en similar medida el alojamiento en algún hotel de la ciudad.

2. El cliente y el producto ¿Qué quiere?

Los aspectos del producto hotel que más valoran los clientes son, principalmente, el equipamiento de las habitaciones y la relación calidad precio, coincidiendo todos los segmentos del mercado nacional en ambos aspectos.

En cuanto a la prestación del servicio los clientes se inclinan principalmente por la profesionalización de los empleados del hotel y la amabilidad de éstos, valorando menos la atención personalizada y la rapidez en su prestación.

Dentro de los aspectos tangibles del producto, además del equipamiento de las habitaciones, el cliente nacional se inclina por la localización del hotel dentro del entorno urbano deseado y su seguridad, dando menor importancia a la dotación de servicios exteriores (piscina, tenis, sauna) y complementarios (salón de convenciones, traducción simultánea, fax).

El prestigio en el mercado y la inclusión del hotel dentro de un paquete turístico son los aspectos del producto hotelero que menos importan al cliente nacional. El alto conocimiento previo que tiene de la oferta, determina que el cliente forje la imagen del hotel ideal, tomando las fuentes de imagen de su propia experiencia, al margen de otras imágenes eventuales de carácter público. Por otro lado, la propia idiosincrasia del cliente nacional tipo de los hoteles de Madrid hace que el viaje “todo incluido” no sea muy demandado; el cliente de negocios raramente se puede adaptar, por sus propias necesidades, a un viaje a la oferta.

Otro de los aspectos de la oferta hotelera estudiados han sido las preferencias en procedimientos de contratación del cliente final y, en el fondo, las preferencias sobre la distribución de la oferta hotelera.

El cliente nacional se inclina preferentemente por la contratación directa con el hotel, situándose en segundo término la distribución del producto a través de agencias de viajes. La preferencia por la contratación directa se aprecia sobre todo en aquellos clientes *obligados*, inclinándose claramente por esta opción. En la contratación a través de agencias de viajes se puede identificar una mayor apreciación por parte del cliente *voluntario*.

Aunque el cliente se inclina por la contratación directa, es importante en el estudio de la distribución del producto hotel el porcentaje de clientes que prefieren delegar la gestión de su alojamiento, ya sea a través de agencias de viajes o a través de empresa, situados ambos canales en segundo y tercer lugar en el orden de preferencias de los clientes nacionales para la contratación del alojamiento.

Los nuevos canales de distribución de la oferta hotelera, como la telemática, todavía no están muy arraigados en la demanda nacional, siendo las preferencias hacia su utilización meramente simbólicas. Tampoco está muy establecida en el mercado la contratación a través de las centrales de reservas, teniendo una preferencia tan solo residual por parte de los clientes nacionales.

Si se diferencia al cliente en función de la categoría del hotel donde está alojado, coinciden los clientes de ambas categorías en su preferencia por la contratación directa, sin embargo, los clientes de los hoteles de categoría superior se inclinan por la contratación a través de agencias de viajes en mayor medida que los clientes de los hoteles de categoría inferior.

3. El cliente y la información del producto ¿Cómo lo conoce?

Las propias estructuras de la población cliente, cuyos rasgos característicos son la asiduidad en el alojamiento y el conocimiento directo de diferentes productos de la oferta,

determinan que sea la propia experiencia la vía de información de la oferta hotelera preferida.

El cliente nacional no tiene inconveniente en cambiar de hotel en sus repetidos viajes, dado el alto porcentaje de clientes que conocen más de un hotel. Además, gestiona directamente el viaje y confía en su propia experiencia como vía de obtención de la información de la oferta hotelera, por lo que aquello que le “comunique” el propio producto inclinará su elección. Para ello es necesario conocer, sobre todo, qué es lo que el cliente quiere, de modo que la información que se obtenga sea de la mayor calidad posible. Ya se ha visto que, sobre todo, el cliente se inclina dentro de los diferentes aspectos del producto por el equipamiento de las habitaciones y por la relación calidad-precio, por lo que será su satisfacción en ambos aspectos, fundamental a la hora de inclinar su elección hacia determinado establecimiento.

También sitúan los clientes en un grado preferente la obtención de información a través de conocidos, vía donde la experiencia del cliente tiene también su componente principal, por lo que una buena “comunicación” del hotel traducida en satisfacción del cliente tendrá sus frutos por dos vías: la propia experiencia de un cliente repetitivo y la extensión de la información por parte del cliente.

La tercera vía de obtención de información es a través de las agencias de viaje, distribuidores tradicionales del producto hotelero, tanto de información como para la venta. Destaca, sobre todo, el componente personal de la información que transmite la agencia de viajes, pues el cliente confía menos en la información aséptica que proporcionan los folletos, etc. y que están a disposición del usuario de las agencias de viajes.

Las actividades de comunicación del hotel, exceptuada la comunicación derivada del propio producto, son las vías de información en que menos confían los clientes. Si se

diferencian los dos instrumentos de comunicación de la oferta, uno en el propio producto en sí y el otro en la inversión financiera en las herramientas de comunicación masiva (como por ejemplo la publicidad), el estudio ratifica que es la comunicación del propio producto la que reportará mayores beneficios.

Por otro lado un porcentaje muy grande de clientes dice no haber visto u oído nunca publicidad de la oferta de Madrid y, quien ha sido receptor, el canal utilizado principalmente ha sido el medio escrito, bien sean folletos o prensa.

4. El cliente y la oferta hotelera. ¿Cómo la percibe?

El precio de los hoteles es percibido por los clientes como una variable del producto hotel íntimamente ligada a la categoría del establecimiento, aumentando el precio a medida que aumenta la categoría. Los clientes tienen una percepción del precio más definida de los hoteles de cuatro estrellas, situándolo sobre todo, en el intervalo de 15.001 ptas. a 20.000 ptas. la habitación doble por noche. Por otro lado, en los hoteles de una estrella coinciden en el intervalo de precio la mayor parte de los clientes que tienen una imagen creada del precio, situándolo en menos de 5.000 ptas.

Con respecto a la categoría de los hoteles donde están alojados los clientes y la percepción del precio, se puede observar que los clientes alojados en establecimientos de categoría superior tienen una percepción del precio del hotel basada en la experiencia personal, mientras que los clientes alojados en la categoría inferior tienen una percepción más clara del precio del resto de las categorías independientemente de la experiencia. Por otro lado, se puede apreciar que los alojados en categoría superior perciben el precio de la oferta hotelera ligeramente más barato que los alojados en categoría inferior.

La cadena Meliá es la más conocida dentro de los hoteles o cadenas que operan en el mercado de la ciudad, situándose el hotel Ritz y el hotel Palace en segunda y tercera

posición respectivamente en cuanto al conocimiento de los clientes.

En relación a las perspectivas de futuro de los hoteles o cadenas que operan dentro de la ciudad, los clientes ven mayores posibilidades en las cadenas en global que en los hoteles individualizados, y dentro de las cadenas, Meliá es la cadena con más posibilidades de futuro seguida de la cadena NH. Como hotel individualizado, los clientes señalan en primer lugar el hotel Ritz.

Respecto a los hoteles de la ciudad que más han gustado, independientemente de si han estado alojados en ellos, el hotel Ritz, el hotel Meliá Castilla y el Palace, se sitúan en las primeras posiciones.

Estos tres hoteles se posicionan dentro de la categoría alta de la oferta de Madrid, aunque el hotel Palace y el Meliá Castilla redujeron recientemente su categoría oficial posiblemente, con fines únicamente de imposición fiscal sobre el precio final del producto.

Al considerar la percepción del producto por parte del cliente, se ha incluido la satisfacción que el cliente experimenta con el producto debido al alto componente subjetivo determinado por los juicios de valor de los clientes. El juicio de valor, como registro mental que sobre los *inputs* que reciben de la empresa durante la prestación del servicio, se hace desde las necesidades particulares que en aquel momento tenga el cliente y desde las expectativas que sobre el servicio se tengan con anterioridad.

En el estudio comparativo de la satisfacción hacia los diferentes aspectos de la oferta hotelera en función de las categorías oficiales, los resultados permiten apreciar que la satisfacción hacia aquellos aspectos que son valorados a la hora de otorgar una categoría oficial, es decir, los aspectos que configuran la presentación del producto y la oferta en sí del producto, presentan diferencias significativas entre las categorías, sin embargo, la satisfacción hacia aspectos que configuran el producto pero no son valorados a la hora de

otorgar la categoría, es decir, el personal del hotel, la relación calidad precio y las comidas del restaurante, no presentan diferencias estadísticamente significativas entre las diferentes categorías.

Parece lógico suponer que en los hoteles de mayor categoría en los que se exige un mayor número de prestaciones en su oferta, se alcancen niveles más altos en la satisfacción, pero no ocurre así en aquellos aspectos menos tangibles y más subjetivos en los que la categoría no representa una garantía de la satisfacción.

Los aspectos del producto en los hoteles de cinco estrellas alcanzan mayores niveles de satisfacción en aquellos clientes alojados por motivos de ocio. También se puede apreciar que se alcanzan mayores cuotas de satisfacción entre los clientes que se alojan por primera vez en algún hotel de la ciudad y entre aquellos cuya estancia es más corta.

Los alojados por motivos de trabajo son más críticos al valorar su satisfacción hacia los aspectos del producto de los hoteles de cuatro estrellas, sin embargo, en cuanto a la frecuencia del alojamiento se puede apreciar más homogeneidad en los diferentes segmentos, aunque continúan siendo los clientes muy frecuentes los que menores niveles de satisfacción alcanzan. Al contrario de los hoteles de cinco estrellas, los alojados cuya estancia es más corta, son más críticos al valorar su satisfacción hacia los aspectos del producto de cuatro estrellas.

Los clientes por motivos de trabajo, en términos generales, se encuentran más satisfechos con respecto a los diferentes aspectos de los hoteles de tres estrellas. En esta categoría se da la situación extrema en función a la frecuencia del alojamiento, ya que son los clientes que se alojan por primera vez y los que tienen un alojamiento muy frecuente los que se presentan más satisfechos hacia los hoteles de tres estrellas. El nivel de satisfacción hacia los diferentes aspectos del producto de tres estrellas aumenta a medida

que aumenta la duración de la estancia.

Los clientes por motivos de ocio son los que se muestran en general más satisfechos hacia los hoteles de dos estrellas. Esta satisfacción está ligada también al desconocimiento del producto; los clientes que se alojan por primera vez en un hotel de la ciudad son los que se muestran por término medio más satisfechos con los aspectos del producto de los hoteles de dos estrellas. También en estos hoteles se puede apreciar que el nivel de satisfacción aumenta con la duración de la estancia, ya que son los clientes cuya estancia es mayor, los que presentan mayor nivel de satisfacción hacia los hoteles de dos estrellas.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Al final de cada uno de los capítulos de las aplicaciones empíricas dedicados al análisis de la oferta y la demanda, se ha desarrollado una relación pormenorizada de conclusiones eminentemente **descriptivas**, cuyo contenido, fragmentario en principio, permite obtener conclusiones de mayor alcance una vez **sistematizadas** en torno al contexto hipotético planteado inicialmente.

Se recogen aquí las conclusiones relevantes con la finalidad, primordialmente, de definir las estructuras de la población cliente y justificar la sistematización de conclusiones posteriores:

1. Globalmente considerado, el conjunto de la población-cliente del universo hotelero estudiado conforma unas estructuras relativamente estables, cuyos rasgos eminentes son: a) repite con cierta **asiduidad** el alojamiento durante el período de referencia, b) las razones de alojamiento guardan relación con actividades de **negocios y asistencia a congresos y/o reuniones de trabajo**, c) predominio de la **estancia de corta duración** (no más de tres días), d) la asiduidad mayor se produce en el grupo de clientes relacionados con actividades de negocios y e) la población cliente muestra un **conocimiento personal previo**, bien definido, de la oferta hotelera.

2. A partir de los motivos de alojamiento de la población cliente estudiada se obtiene la siguiente tipología: 1) población cliente alojada por razones de necesidad - **obligado** - relacionadas con trabajo, 2) población cliente de carácter **voluntario**, relacionada con actividades de ocio, cultura y 3) población de **tránsito**, escasamente representativa por lo minoritario.

3. La población cliente de carácter obligado (grupo mayoritario) tiene un alto grado de asiduidad, menor duración media de la estancia que la de carácter voluntario y,

finalmente, conoce por experiencia propia de forma definida la oferta hotelera.

4. La población cliente de carácter voluntario muestra por su parte una asiduidad menor, pero en estancias de mayor duración, reflejando un conocimiento de la oferta hotelera menos exhaustivo que el grupo anterior.

5. A partir de la clasificación por categorías hoteleras en la siguiente tipología: 1) **categoría superior** (hoteles de cuatro y cinco estrellas) 2) **categoría inferior** (tres, dos y una estrellas); ambas categorías muestran **estructuras similares** en lo que respecta a grado de asiduidad en su población cliente y predominio de la población obligada, evidenciando tan sólo ligeras diferencias. Los establecimientos de categoría superior presentan, en efecto, una tendencia a albergar clientelas más diversificadas y con estancias medias de menor duración.

6. En una configuración hipotética del **hotel ideal** la población cliente valora, principalmente, el **equipamiento de las habitaciones** y la **relación calidad-precio**, coincidiendo todos los segmentos del mercado nacional en ambos aspectos. En cuanto a la **prestación del servicio**, los clientes se inclinan principalmente por la **profesionalidad** de los empleados del hotel y la **amabilidad** de éstos. Dentro de los aspectos tangibles del producto, además del equipamiento de las habitaciones, el cliente se inclina por la localización del hotel dentro del entorno urbano deseado y su seguridad.

7. La población cliente valora poco el posible prestigio del hotel en el mercado; el alto **conocimiento previo** que tiene de la oferta, determina que el cliente forje la imagen del hotel ideal tomando las fuentes de imagen de su propia experiencia, al margen de otras imágenes eventuales de carácter público.

8. Las vías preferentes de contratación son: 1) **contratación directa** de reserva por parte de la población cliente, 2) contratación a través de las agencias de viajes, 3) contratación a

través de la propia empresa u organismo profesional de referencia y, por último, 4) con escasa incidencia, acudiendo directamente sin reserva o usando las centrales de reserva (apenas utilizada).

La tipología de población cliente **obligada** muestra preferencia por la contratación directa, en tanto que la **voluntaria** (que se aloja por razones de ocio, cultura), da prioridad a las agencias de viaje. Por su parte, la población con mayor asiduidad da prioridad a la contratación directa con reserva, optando en segundo lugar por la contratación a través de la propia empresa. La población menos asidua decanta su preferencia por las agencias de viajes.

9. Las propias estructuras de la población cliente, cuyos rasgos característicos son la asiduidad en el alojamiento y el conocimiento directo de diferentes productos de la oferta, determinan que sea la propia **experiencia** la **vía de información** acerca de la oferta hotelera preferida por el cliente.

10. El cliente nacional no tiene inconveniente en cambiar de hotel en sus repetidos viajes, dado el alto porcentaje de clientes que conocen más de un hotel. Además, gestiona directamente el viaje y confía en su propia experiencia como vía de obtención de la información de la oferta hotelera, por lo que aquello que le “comunique” el propio producto inclinará su elección. Para ello es necesario conocer, sobre todo, qué es lo que el cliente espera, de modo que la información que se obtenga sea de la mayor calidad posible. Ya se ha visto que, sobre todo, el cliente se inclina dentro de los diferentes aspectos del producto por el equipamiento de las habitaciones y por la relación calidad-precio, por lo que será su satisfacción, en ambos aspectos, fundamental a la hora de inclinar su elección hacia determinado establecimiento.

11. También sitúan los clientes en un grado preferente la obtención de información a través de **conocidos**, vía, donde la experiencia del cliente tiene también su componente

principal, por lo que una buena “comunicación” del hotel, traducida en satisfacción del cliente tendrá sus frutos por dos vías: la propia experiencia de un cliente repetitivo y la difusión de la información por parte de ese cliente.

12. La tercera vía de obtención de información es a través de las **agencias de viaje**, distribuidores tradicionales del producto hotelero, tanto en lo que respecta a información como a ventas. Destaca, sobre todo, el componente personal de la información que transmite la agencia de viajes, pues el cliente confía menos en la información aséptica que proporcionan los folletos que están a disposición del usuario de las agencias de viajes.

13. Las actividades de comunicación del hotel, exceptuada la comunicación derivada del propio producto, son las vías de información en que menos confían los clientes. Si se distingue en los instrumentos de comunicación de la oferta, todo lo referente al propio producto en sí, por un lado, y lo referente a inversión financiera en las herramientas de comunicación masiva (publicidad por ejemplo), el estudio ratifica que es **la comunicación inherente** al propio producto la que reportará mayores beneficios. Por otro lado, un porcentaje muy alto de clientes dice no haber visto u oído nunca publicidad de la oferta de Madrid.

14. En cuanto a las perspectivas de futuro de los hoteles o cadenas que operan dentro de la ciudad, los clientes ven mayores posibilidades en las cadenas (corporaciones) que en los hoteles individualizados.

15. La primera hipótesis esencial en la orientación de la investigación, asociada al problema derivado de la existencia de categorías hoteleras basadas en una clasificación oficial previa, planteaba que la demanda, regida por la información parcial que se desprende de dicha clasificación, tenderá a configurar la imagen del hotel ideal a partir de elementos o servicios que pueden de hecho no estar presentes en todas las categorías y, en cualquier caso, se produciría una tendencia a valorar el conjunto de servicios en la

forma prejuzgada por la administración.

Los resultados de las pruebas de contraste avalan, por una parte, que los clientes obtienen de hecho una **mayor satisfacción en las categorías superiores** para aquellos **aspectos exigidos en la concesión de estrellas**, pero, contrariamente a lo que hubiera cabido esperar, **no evidencian diferencias significativas** respecto a **aspectos no exigidos** y, por lo tanto, no valorados **en la mencionada concesión**.

Por consiguiente la conclusión se recoge en la siguiente formulación: dado que la clasificación oficial sobre categorías hoteleras se rige de hecho por la medición de una serie de aspectos y elementos de carácter objetivo-tangible, soslayando aspectos esenciales, eminentemente intangibles, inherentes al proceso de *servucción* y susceptibles de valoración-medición por parte de la clientela, ello tiene un reflejo en la valoración de los clientes y, por tanto, en la imagen, traduciéndose en un **comportamiento diferencial** respecto a cada uno de los dos parámetros reseñados. Es decir, mientras que la valoración de aspectos preestablecidos por la Administración guarda una cierta correspondencia-correlación con las diferentes categorías, tal correspondencia-correlación no se produce necesariamente en lo que respecta al conjunto de aspectos de naturaleza esencialmente intangible, omitidos por la clasificación institucional; en tal sentido se entiende el comportamiento diferencial reseñado.

La **clasificación actual** de los establecimientos hoteleros constituye un **obstáculo a la orientación de marketing**, debido a que no se fija en función de la demanda. Sin embargo, tiene connotaciones importantes para ella en sus procesos de decisión:

a) Los aspectos no exigidos en su concesión obtienen un valor alto en la ponderación de su importancia en la identificación del hotel ideal; principalmente son aspectos dentro del producto-servicio de carácter intangible. La naturaleza especial de los servicios

proviene de varias características distintivas (en particular destaca su intangibilidad) configurándose en retos y oportunidades para las empresas que compiten en el mercado.

b) La clasificación actual recoge aspectos no necesariamente identificables en la experimentación del producto, siendo necesario que el sistema de clasificación recogiese aspectos cuya valoración, por consiguiente, hace necesaria la experimentación del producto. La **clasificación actual sugiere la tipología de un bien** más que la tipología de un servicio.

c) Desde la necesidad de diferenciación de la oferta, la categoría actual no permite la configuración de un valor añadido al producto teniendo en cuenta los aspectos considerados convenientes por el cliente relacionados con la prestación del servicio; por lo tanto, **supone una restricción a la orientación al cliente** sobre la calidad¹ del “macroproducto”.

d) La tendencia a la **concentración financiera**, similar a la de otras áreas de producción, coexiste de hecho con una **atomización** importante en el sector; ante esta realidad, las grandes cadenas podrán tener acceso a los programas de gestión de imagen a través de las vías agilizadas por canales exteriores; en esos casos, será positiva esa actuación, siempre y cuando no entre en confrontación con la realidad del proceso de *servucción*, porque, en cualquier caso, **primará el conocimiento extraído de la experimentación**. Cuando exista una coincidencia entre la imagen que se está intentado generar y la realidad del propio servicio, ambas vías actuarán como factores potenciadores entre sí. Las empresas pequeñas no pueden abordar esos programas de gestión y creación de imagen y, por consiguiente deberán potenciar los aspectos diferenciadores del proceso de prestación del servicio. En todo caso, caben unas vías adicionales; por una parte, beneficiarse de las externalidades del marco geográfico de la ciudad, asociándose a los valores difundidos por las Administraciones u otras vías y complementariamente, una actuación asociada que procure promocionar valores comunes a aquellas empresas que no pueden hacer uso de las herramientas de comunicación masiva e indirecta.

¹ Se entiende por calidad, la adecuación a los deseos del público.

e) Se considera conveniente una **nueva clasificación** de la oferta. Dicha clasificación podría ser pública o de autocontrol y recogería aspectos que denoten la **calidad del macroproducto** que pudieran tener efectos inmediatos sobre los programas de comunicación del hotel y que permitieran diseñar estrategias de diferenciación, especialización, etc.

Dicha clasificación actuaría como estereotipo en la imagen del hotel, siendo para el consumidor el indicador de calidad, fijado sobre los aspectos que determinan sus deseos sobre la oferta del producto.

Por su parte, la contrastación de la hipótesis central P se planteaba por referencia a su hipótesis alternativa excluyente ($-P$), de forma que el conjunto de implicaciones contrastables contenidas en su consecuente sujetas a falsación, quedaba plasmado en tres proposiciones eminentes:

A. El flujo esencial de la comunicación empresa/cliente discurre por cauces ajenos al proceso de servucción desarrollado en el hotel.

A este respecto, los datos empíricos revelan que los clientes, a la hora de dar prioridad a los cauces de información-comunicación, sitúan en último lugar aquellos cauces considerados como externos al proceso de *servucción*, es decir, las actividades de comunicación exterior de la empresa. Por el contrario, valoran como prioritarios: 1) la **experiencia personal directa**, 2) la experiencia personal transmitida por conocidos, 3) la comunicación derivada de la relación directa con el personal de las agencias de viajes. Esta realidad se produce especialmente en el grupo de clientes asiduos, sobre todo, los que se alojan por motivos de trabajo.

B. Las fuentes eminentes de creación de imagen son ajenas al propio proceso de servucción.

Los resultados del trabajo empírico documentan, por el contrario, que el cliente real concede **escasa importancia a los cauces exteriores de generación de imagen pública** de empresa (prestigio en el mercado del hotel), habiendo configurado una imagen bien definida, cuando ello se ha producido, basada en la experiencia personal del servicio hotelero.

C. La toma de decisiones por parte del cliente, que da lugar al establecimiento de grados de credibilidad-confianza, de relaciones (efímeras/estables) y a grados de lealtad cliente/empresa, depende de factores relevantes distintos de la experimentación directa inherente al proceso de servucción.

En contraste con el contenido de esta última proposición, los datos estadísticos ponen de manifiesto que el conjunto de clientes más estable, que acude periódicamente por diferentes motivos, en disposición de generar lazos con la empresa, no basa sus decisiones en elementos distintos de los derivados de su propia experimentación en los hoteles correspondientes; **las propias experiencias sirven de guía eminente de conducta**, no teniendo inconveniente en cambiar de establecimiento hotelero cuando el conjunto de vivencias directas aconsejan tal determinación.

A la luz de estos elementos de juicio resultan difícilmente sostenibles cada una de las proposiciones por separado y, por consiguiente, aparece como virtualmente falso el contenido de su conjunto.

De aquí se deriva la negación o falsación de Q (conjunto de proposiciones contrastables sujetas a falsación), que permite inferir a su vez la falsación de la proposición alternativa excluyente. Todo ello lleva a concluir la veracidad de la hipótesis central.

Es preciso, no obstante, introducir una matización. Las tres proposiciones

quedan falsadas, esencialmente, en virtud de las manifestaciones del conjunto de la muestra alojado con mayor asiduidad, susceptible de medición en lo que respecta a relaciones de credibilidad-confianza y grados de lealtad cliente/empresa. Ello afecta a la hipótesis central al menos en un sentido importante: la veracidad de ésta estará en función de las características y estructuras de la población cliente, es decir, **cuanto más estables sean esas estructuras** - existencia de una clientela asociada o asidua a la ciudad de destino en cuestión -, **mayor grado de validez empírica tendrá la hipótesis central**, convertida ahora en conclusión.

Con estas matizaciones, el contenido de la conclusión central se enuncia como sigue:

16. En la medida que las estructuras de la población cliente sean estables, el proceso global de *servucción*, que se desarrolla en el contexto interno del hotel, devendrá en: a) el flujo esencial de la comunicación entre la empresa-público interno (oferta) y la clientela (demanda), b) la fuente eminente de creación de imagen y c) el factor esencial en el proceso de toma de decisiones por parte del público consumidor, cuya experiencia y valoraciones directas contribuyen decisivamente a configurar el grado de confianza-credibilidad, el tipo de relación (efímera/estable) y los grados de lealtad hacia la empresa.

Ello justifica la necesidad de identificar las estructuras de la población cliente de cada hotel.

A la tesis central se asocia un conjunto de conclusiones derivadas, incardinadas entre sí y con la principal, que permiten definir con más precisión el campo y contenido de la investigación.

Aún cuando alguna de estas conclusiones manifiesta un grado de evidencia

próximo a la tautología, su explicitación responde a un propósito deliberado de evitar entinemas - razonamientos con premisas implícitas, casi siempre evidentes -, que con harta frecuencia terminan por generar confusión de orden lógico. La relación ordenada de tales conclusiones se presenta en la forma siguiente:

17. El hotel, como unidad básica de análisis, es un sistema estructurado para producir un conjunto heterogéneo de servicios cuyo usufructo por parte del cliente, mediante el pago de una cuantía pecuniaria, implica también el uso y consumo de bienes tangibles.

18. El **cliente** real forma parte del hotel **como parte integrante del sistema**, contribuyendo con su presencia/comunicación: a) al propio proceso de producción de servicios, b) al desarrollo de flujos de comunicación, a veces de índole muy diversa y difusa con el personal interno y con el resto de la clientela e, incluso, c) a la imagen del propio hotel, formando parte integrante de la misma como algo percibido desde el exterior o, primordialmente, por la propia clientela; es decir, la imagen de un hotel incluiría también a su clientela en calidad de realidad percibida.

Un público objetivo a dirigirse prioritariamente es el formado por los clientes, ya que este grupo es parte de la oferta al potencial cliente.

19. La finalidad primordial del sistema es: **conciliar los intereses complementarios**, aunque de **naturaleza esencialmente distinta**, de la empresa-corporación (oferta) y de la clientela o público externo consumidor (demanda).

20. Los intereses de la empresa se orientan hacia la producción de servicios tales que procuren la satisfacción de los clientes, fomenten lazos duraderos basados en la lealtad y generen una imagen de empresa positiva; todo ello, como **medio** para lograr el **fin** primordial: obtención de beneficios.

21. Los intereses de la clientela evidencian una naturaleza distinta, en la medida en que el **fin** último es la satisfacción de necesidades percibidas²(alojamiento, descanso, ocio, etc.), en tanto que el **medio** lo constituye el pago de cuantías pecuniarias. En tal sentido se puede hablar de *intereses complementarios* o confluyentes con los de la empresa, pero nunca de naturaleza similar o idéntica.

22. Dada esta **Disociación Natural de Intereses** (DNI) entre empresa/clientela, es viable establecer un parámetro de medición cuyo valor máximo venga representado por el valor 1 (máximo de disociación), en tanto que el valor mínimo se situaría en -1 (mínimo de disociación). El valor 0 vendría a representar el óptimo (grado óptimo funcional de disociación), teniendo en cuenta que el valor -1 representaría una situación poco verosímil desde el punto de vista fáctico, en la que tanto la empresa como los clientes habrían perdido su razón de ser (su naturaleza) por el alto grado de identificación de intereses entre ambos (imagínese el supuesto, prácticamente irreal, del hotel habitado casi exclusivamente de forma continuada por sus propietarios/accionistas). En el extremo opuesto (valor igual a 1) se situaría un hipotético hotel con un tasa de ocupación del 0% (hotel vacío), siempre que se establezca por definición, en calidad de postulado, que cada plaza no ocupada se corresponde con un cliente ficticio distinto que muestra una defección (deslealtad) absoluta.

23. La identificación de parámetros que permitan traducir la DNI (Disociación Natural de Intereses empresa/cliente) a una función operacional implica aislar los elementos estructurales de la población-cliente en sus relaciones con la empresa para un período determinado. El alcance de esta tesis pretende plantear un esbozo de tales parámetros.

² Se utiliza el término “percibidas” en la acepción que le atribuye BASALLA, G., (1991) en tanto conjunto de necesidades relacionadas con las sociedades actuales del bienestar, por oposición al conjunto de necesidades básicas propio de sociedades primitivas.

24. Los **flujos de comunicación interpersonal**, esenciales en el proceso de *servucción*, discurren en tres direcciones eminentes: a) en el **ámbito de las relaciones internas empresa/personal interno**, b) en el ámbito de las relaciones **personal interno/clientela externa** y c) en la propia **clientela externa entre sí**.

25. Los atributos relevantes en la gestación de la imagen de servicio/empresa vienen determinados, fundamentalmente, por los aspectos tangibles e intangibles del proceso de *servucción*; tales aspectos tangibles e intangibles se configuran como canal transmisor del atributo en cuestión, cuya percepción directa por parte del público-cliente proporciona valoraciones y termina forjando la imagen en tanto representación mental. En tal sentido, actúan también como fuentes de creación de imagen.

Debido a que el cliente existe en un mundo de percepciones, es necesario investigar el papel que juegan estos canales de comunicación en la generación de una imagen positiva sobre la que se ayudarán los instrumentos institucionalizados de comunicación con sus canales al uso.

Se sugieren caminos complementarios para enfrentarse a la comunicación con el mercado, tomando como punto de partida los posibles canales existentes en la propia oferta de la empresa.

El marco de prestación del servicio es propicio a la hora de gestionar la oferta como soporte de comunicación. La ventaja de esta gestión frente a otras herramientas permitirá manejar un actuante mayor que el de otros instrumentos institucionalizados.

26. Los responsables de la gestión de la comunicación deben tomar en consideración estos canales cuyos mensajes permiten una percepción directa de lo qué es la empresa y cómo lo hace, es decir, de las características objetivas de la oferta, de forma que permitan atraer a clientes para los que el establecimiento está especialmente dotado. Es

necesario que **exista una coherencia entre lo que se comunica y lo que verdaderamente hace la empresa**, para que haya un **equilibrio entre las expectativas creadas y lo obtenido**. Por ello resulta necesario participar en la creación de esas expectativas a través de un proceso de planificación estratégica, dirigido a buscar la adecuación entre las expectativas formadas y el cumplimiento de las mismas.

De acuerdo a ello se permitiría unas posibilidades sinérgicas en cuanto a la difusión de la oferta.

27. Desde un punto de vista puramente fáctico, el primer elemento discernible que permite definir la Disociación Natural de Intereses empresa/cliente (DNI) de un hotel, en tanto sistema, es la **diversificación** de sus clientes. Cuantitativamente se define como *la ratio entre el número total de clientes distintos para un período dado (un año preferentemente) y el número total de plazas disponible para ese mismo período*. Por consiguiente, es un **Coefficiente de Diversificación** de la clientela que, operacionalmente, queda definido de la siguiente forma:

$$CD = \frac{\text{Número de clientes distintos}}{\text{Número de plazas} \times 365}$$

Tal Coeficiente de Diversificación (CD), no sólo define un aspecto importante de las estructuras de la población-cliente, aludiendo a uno de los parámetros asociados directamente al grado de Disociación Natural de Intereses empresa/cliente (DNI), sino que permite establecer nexos comparativos con las estructuras de otros hoteles. Puede arrojar valores incluidos entre 1/365 (mínimo de diversificación) y 1 (máximo de diversificación). Cuanto mayor sea el Coeficiente de Diversificación de un hotel, una vez establecida la cláusula *caeteris paribus*, mayor será (será el reflejo de un fenómeno fáctico) su grado de Disociación Natural de Intereses empresa/cliente.

28. El segundo parámetro discernible es la lealtad de la clientela o, más exactamente, la deslealtad o **Defección**, parámetro este último que permite una incardinación más idónea en el contexto operacional desarrollado. Por otro lado, en el ámbito de las relaciones humanas, de su naturaleza, se hace posible medir con más precisión y objetividad la defección o infidelidad (número de veces que se ha faltado a la fidelidad) que la fidelidad. No es una cuestión de índole ética, se trata de un problema estrictamente metrológico.

La deslealtad o Defección se define operacionalmente como: *el porcentaje de pernoctaciones³, respecto al total de las efectuadas en la ciudad para el período preestablecido, que cada cliente ha realizado de hecho en hoteles distintos del de referencia.*

$$f = \text{Tasa de defección Individual} = \frac{\text{Número de pernoctaciones en otros hoteles}}{\text{Número total de pernoctaciones en la ciudad}} \times 100$$

En lo que respecta a las estructuras del hotel en tanto sistema, es preciso hallar por vía empírico estadística la tasa media de defección de su clientela, identificada por la inicial F, viniendo representada su formulación matemática de la siguiente forma:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n f_n}{n}$$

Este nuevo parámetro fáctico permite medir con bastante precisión una parte de las estructuras de la población cliente de un hotel concreto, siempre con referencia a un

³ También podría efectuarse la medición contemplando el número de veces distintas que se ha efectuado la contratación independientemente de número de pernoctaciones de cada ocasión.

período dado (un año concreto).

Una vez más se constata que: *cuanto mayor sea la tasa de defección (F), establecida siempre la cláusula caeteris paribus, mayor será el grado de Disociación de Intereses empresa/cliente (DNI)*. Por si sola permite comparar aspectos parciales de las estructuras de diferentes hoteles; asociada al Coeficiente de Diversificación de la clientela (CD), define fácticamente el grado de disociación natural de intereses empresa/cliente de cualquier sistema hotel.

29. El grado de disociación de intereses empresa/cliente se define, desde un análisis estrictamente fáctico, en función de los dos parámetros descritos, dando lugar a la siguiente función matemática:

$$DNI = \text{Log}\sqrt{CD \times F}$$

CD= Coeficiente de diversificación de la clientela real

F= Tasa media de defección de la clientela real

Siempre para: $0,01 \leq CD \leq 1$

$$1 \leq F \leq 100$$

Tal y como se ha señalado antes, puede dar valores comprendidos entre 1 y -1, representando el valor 0 el grado óptimo funcional de disociación. A la hora de establecer comparaciones entre distintos hoteles, es preciso tener en cuenta que el DNI debe quedar relativizado a la tasa de ocupación de cada hotel.

30. Desde una perspectiva explicativa-causal, el DNI se asociaría estrechamente a dos factores esenciales: la comunicación y la valoración de atributos relevantes por parte de

los clientes.

La comunicación como parámetro, para que pueda llegar a ser objeto de medición, debería abordarse desde el prisma de la disfuncionalidad. Hasta ahora se ha considerado como un coeficiente “de acceso a la comunicación”, no susceptible de medición (COSTA, 1995, pág. 240). Sin embargo, la disfuncionalidad de la comunicación admitiría una medición empírica, al menos *a priori*, y una definición operacional en función de otros parámetros.

No debe exagerarse el papel que pueda jugar este tipo de medición a la hora de diseñar las estrategias de la empresa, por dos razones fundamentales. En primer lugar, los propios directivos de empresas hoteleras suelen tener forjada una valoración de los parámetros descritos, aún cuando sea de una forma somera o intuitiva. Las ventajas de una apreciación rigurosa estriban fundamentalmente en las posibilidades que abren de diseñar con más rigor las acciones encaminadas a lograr unas estructuras deseadas, o en su caso, la constatación de que esto se ha producido.

En segundo lugar, el conocimiento exhaustivo de las estructuras de las relaciones empresa/cliente no exime de la puesta en marcha de programas pertinentes encaminados a comercializar adecuadamente el producto y a procurar que se geste en la clientela potencial una imagen de empresa positiva. A este respecto, tal y como se explicitaba al principio, no se cuestiona la validez de los modelos vigentes, sino que se propone expresamente flexibilizar e implantar dichos modelos para el ámbito de los servicios hoteleros, extrapoliando los resultados a los servicios en general. Sucede, no obstante, que con la actual configuración de las estructuras hoteleras - tendencia a la concentración financiera por un lado y atomización productiva por otro -, los Programas Globales de Identidad, Comunicación e Imagen tan sólo son asumibles por las cadenas u otras empresas con capacidad financiera suficiente.

Aún en tales casos, es preciso dar prioridad a la perfecta asociación entre los mensajes diseminados en el entorno y la realidad percibida por sus propios clientes, es decir, deben conocerse con precisión las estructuras de la clientela real y la naturaleza de sus relaciones con la empresa. Para la empresa pequeña, este último, será prácticamente el único campo de actuación viable.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. y DAY, G. S. (1989): *Investigación de mercados*, McGraw-Hill (3ª Ed. en español), México.
- AAKER, D. (1994): *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*, Díaz de Santos S. A., Madrid.
- AAKER, D. y MYERS, J. G. (1989): *Management de la publicidad: perspectivas prácticas*, Hispano Europea, Barcelona.
- ABASCAL FERNÁNDEZ, E. y GRANDE ESTEBAN, I. (1989): *Métodos multivariantes para la investigación comercial*, Ariel Economía, Barcelona.
- ABASCAL FERNÁNDEZ, E. y GRANDE ESTEBAN, I. (1994): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, ESIC Editorial, Madrid.
- ACERENZA, M. J. (1990): *Promoción turística: Un enfoque metodológico*, Trillas (6ª Ed.), Mexico.
- ADAMS, A. J. (1982): "Why lifestyles research rarely works", *13th annual attitude research conference*, AMA, Scottsdale.
- AGENTRAVEL (1990): "17 Autonomías en busca del Turismo", *Agentravel*, nº. 31, pág.16.
- AKAL (1993): *El Estado del Mundo 1994*, AKAL, Madrid.
- ALBERT PIÑOLE, I. (1989): *Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes*, Síntesis S.A., Madrid.
- ALBERTO PÉREZ, R. (1989): *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas*, Facultad de CC. de la Información, Universidad Complutense, Madrid.
- ALONSO RIVAS, J. (1987): *El comportamiento del consumidor. Una aproximación teórica con estudios empíricos*, Instituto Nacional de Consumo (2ª Ed.), Madrid.
- ARNDT, J. (1985): "On making Marketing science more scientific: Role or orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving", *Journal of Marketing*, vol. 49, nº. 3, verano, pp. 11-23.
- ARANDA HIPÓLITO, A. (1994): *Gestión Técnico-Económica de hoteles*, Editorial Centro Estudios Ramón Areces, Madrid.
- ARSUAGA NAVASQUÉS, E. (1994): "Comunicación externa y clientes internos", *Capital Humano*, nº. 63, pp. 60-67.

- AYNARD, H. H. y DAVIS, J. H. (1960): *Técnicas de dirección de ventas*, Hispano Europea, Barcelona.
- AZORIN, F. (1975): *Curso de muestreo y aplicaciones*, Aguilar, Madrid.
- BAGOZZI, R. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 39, nº. 4, pp. 32-39.
- BANCO DE ESPAÑA (1994): *Boletín estadístico (datos mensuales)*, Banco de España, Enero-Diciembre.
- BANCO DE ESPAÑA (1995): *Boletín estadístico (datos mensuales)*, Banco de España, Enero-Junio.
- BANCO MUNDIAL, (1993): *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1993*, Banco Mundial, Washington.
- BARICH, R. y KOTLER, P. (1991): "A framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, vol. 32, nº. 2, Invierno, pp. 94-104.
- BARTELS, R. (1964): *El desarrollo del pensamiento en mercadotecnia*, Continental, México.
- BASALLA, G. (1991): *La evolución de la tecnología*, Editorial Crítica, Barcelona.
- BEERLI PALACIO, A. (1993): "La metodología científica del Marketing y sus diferentes orientaciones", *Investigación y Marketing*, nº. 43, pp. 61-69.
- BELLO ACEBRÓN, L. (1989): "Inversión publicitaria y consumo privado", *IPMARK*, nº. 327, pp. 38-41.
- BELLO ACEBRÓN, L., VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1993): *Investigación de Mercados y estrategia de Marketing*, Cívitas, Madrid.
- BENAVIDES, J. y otros. (1993 a): *El director de comunicación*, Ed. Edipo, Madrid
- BENAVIDES, J. y otros. (1993 b): *Crisis de la Publicidad*, Ed. Edipo, Madrid
- BERSTEIN, D. (1986): *La imagen de la Empresa y la realidad crítica de las comunicaciones corporativas*, Plaza & Janés, Barcelona.
- BIGNÉ, E. y ZORIO, M. (1989): "El marketing turístico: el proceso de toma de decisiones vacacionales", *Revista de Economía y Empresa*, vol. IX, nº. 23, pp. 91-112.
- BIGNÉ, E. (1990): "El análisis cluster: una aplicación a las áreas de interés de las Agencias de Publicidad", *Esic Market*, nº. 69, pp. 7-28.

BIGNÉ, E. y MIQUEL, S. (1992 a): "Un análisis cluster del sector hotelero Español", *Actas del IV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, El Escorial (Madrid).

BIGNÉ, E. y MIQUEL, S. (1992 b): "El desarrollo del sector hotelero español: una investigación empírica", *Ponencia presentada al I congreso Europeo y VI Congreso Nacional, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Huelva.

BIGNÉ, E., MIQUEL, S. y NEWMAN, K. (1993): "La imagen de los productos fabricados en España", *ICE*, nº. 722, pág. 49-60.

BIGNÉ, E. y MIQUEL, M. J. (1994): "Publicidad comparativa y recuerdo publicitario: un análisis empírico", *Actas del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, pp. 203-211.

BISQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, y SPAD (Vol. I y II)*, PPU Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

BLAUG, M. (1985): *La metodología de la economía*, Alianza Universidad, Madrid.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (1983), Real Decreto 1634/1983 del 15 de Junio por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros, BOE del 17 de Junio, nº. 114.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (1983), Real Decreto 2288/1983 del 27 de Julio por el que se establece para los hoteles la categoría de "recomendado por su calidad", BOE del 25 de Agosto, nº. 203.

BOLETÍN OFICIAL DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID (1985), Decreto 120/1985 del 5 de Diciembre por el que se establece la clasificación de los establecimientos hoteleros, BOCM del 18 de Diciembre, nº. 300, pp. 4137-4144.

BOLETÍN OFICIAL DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID (1987), Orden del 4 de Diciembre por la que se desarrollan determinados preceptos del Decreto 120/1985 del 5 de Diciembre por el que se establecen normas para la autorización y clasificación de los establecimientos de hotelería en la Comunidad Autónoma de Madrid, BOCM del 17 de Diciembre, nº. 299, pp. 2225-2228.

BORDAS RUBÍES, E. y ARAYA ASTUDILLO, M. (1992): "Los planes de marketing turísticos: La nueva herramienta clave para el desarrollo", *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic*, nº. 13, segunda época, marzo, pp. 39-74.

BORDAS RUBÍES, E. y RUBIO ODÉRIZ, M. L. (1993): "La imagen turística de España: Un modelo de gestión a largo plazo", *ICE*, nº. 722, pp. 107-118.

BORJA SOLÉ, J. L. (1970): "Marketing y promoción de apartamentos", *Revista de Información Hotelera y Turística*, nº. 40, pp. 4-7.

BORJA SOLÉ, J. L. (1973): "Puntos para estudiar una decisión empresarial", *Revista de Información Hotelera y Turística*, nº. 58, pp. 14-16.

BORJA SOLÉ, J. L. (1983): *Fundamentos de economía de la empresa turística: Un texto universitario con visión práctica para las empresas del sector turístico*, D.R.L.B & ASOCIADOS, Barcelona.

BORJA SOLÉ, J. L. (1993): "El ciclo de alimentación positiva en la producción de los servicios y la participación del cliente", *Actas del V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Sevilla, pp. 229-236.

BUNGE, M. (1972): *La Investigación Científica*, Ariel, Barcelona.

BUNGE, M. (1975): *Teoría y realidad*, Ariel (2ª Ed.), Barcelona.

BURKE, J. (1990): "Segmentación de mercados: la clave para el éxito de la promoción turística", *Revista Papers de Turisme*, nº. 3, pp. 44-58.

CARBALLO, R. (1994): "Sobre la calidad y el Proyecto de empresa: Algunas reflexiones", *Capital Humano*, nº. 63, pp. 12-20.

CARBÓ, J. M. (1993): "Hoteles de Lujo", *Expansión*, 16 de Noviembre, páginas especiales, Madrid.

CAPRIOTTI, P. (1992): *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, CSR.P., Barcelona

CÁRDENAS TABARES, F. (1991 a): *La segmentación del mercado turístico: Comercialización y venta*, Trillas, México.

CÁRDENAS TABARES, F. (1991 b): *Mercadotecnia y productividad turística*, Trillas, México.

CARMAN, J. M. (1980): "Paradigms for Marketing Theory", *Research in Marketing*, JAI Press, pp. 1-36, Greenwich.

CARR, E. H. (1976): *¿Que es la historia?*, Ariel (6ª Ed.), Barcelona.

CASADO, F., BORJA, L. y MARTÍNEZ, G. (1994): "Nuevos enfoques de aproximación al comportamiento del consumidor, un análisis multi-país desde la óptica y la distribución comercial en Europa", *Actas del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, pp. 39-46.

CERRA, J., DORADO, J. A., ESTEPA, D. y GARCÍA, P. E. (1990): *Gestión de producción de alojamientos y restauración*, Síntesis, Madrid.

CERRA, J. (1991): *Curso de servicios hoteleros: técnicas y organización*, Paraninfo, Madrid.

- CHAVES, N. (1988): *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Gustavo Gili, Barcelona.
- CHIAS SURIOL, J. (1993): "La imagen de los Servicios", *ICE*, nº. 722, pp. 119-125.
- CISNEROS GARRIDO, G. (1990): "Posicionamiento estratégico y gestión de marcas turísticas", *Papers de Turisme*, nº. 4, pp. 5-24.
- CISNEROS GARRIDO, G. (1992): "Comunicación y servicio posventa en turismo", *Revista Valenciana d'Studis autonòmics*, nº. 13, segunda época, marzo, pág. 253.
- COLTMAN, M. (1989): *Tourism Marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- CONTROL (1992 a): "El gran debate: hacia un nuevo orden publicitario", *Control anuario 92*, pp. 82-95.
- CONTROL (1992 b): "La audiencia toca techo", *Control anuario 92*, pp. 65-76.
- CORNEJO, J. M. (1988): *Técnicas de investigación social: el análisis de correspondencias. (Teoría y práctica)*, Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, PPU Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- COSTA, J. (1977): *La imagen de empresa: Métodos de comunicación integral*, Ibérico Europea de Ediciones S.A., Madrid.
- COSTA, J. (1987): *Imagen global: Enciclopedia del diseño*, CEAC, Barcelona.
- COSTA, J. (1992): *Imagen pública: Una ingeniería social*, FUNDESCO, Madrid.
- COSTA, J. (1993): *Reinventar la publicidad: Reflexiones desde las ciencias sociales*, FUNDESCO, Madrid.
- COSTA, J. (1994): *Diseño, comunicación y cultura*, FUNDESCO, Madrid.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ediciones Ciencias Sociales S. A., Madrid.
- COTTLE, D. W. (1991): *El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, Ariel, Barcelona.
- CRUZ ROCHE, I., y MÚGICA GRIJALBA, J. M. (1992): "La relación calidad-precio: algunas evidencias empíricas", *Actas del IV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, El Escorial (Madrid).

- CUERVO GARCÍA, A. (1989): "Bases para el diseño organizativo de la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº. 39, pp. 88-115.
- CUERVO GARCÍA, A. (1994): *Introducción a la administración de empresas*, Editorial Cívitas S. A., Madrid.
- DAHDA, J. (1990): *La publicidad turística*, Trillas, México.
- DE ANDRÉS, C. (1992): "La importancia de la calidad en las empresas", Seminario sobre la calidad en la industria hotelera, 11-12 de Febrero, Madrid.
- DEL RÍO GÓMEZ, C. (1993): "Factores de Competitividad en los Servicios y Relaciones Industria-Servicios: El caso Español", *ICE*, nº. 719, pp. 5-25.
- DESHPANDE, R. (1983): "Paradigms Lost: On Theory and Method in Reseach in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, nº. 4, otoño, pp. 101-110.
- DE VEGA, M. (1988): *Introducción a la psicología cognitiva*, Alianza Psicología, Madrid.
- DHALLA, N. K. y YUSPEH, S. (1976): "Forget the product life cycle concept!", *Harvard Busines Review*, vol. 54, nº. 1, january-february, pp. 102-112.
- DÍAZ NOSTRY, B., (1994): "España: 1995 será el año de la recuperación de los medios de comunicación", *Revista FUNDESCO, Boletín de la Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones*, nº 159, pp. 10-12.
- DÍAZ RUIZ, C., (1985): "Las Industrias hoteleras ante nuestro ingreso en la CEE", *Tecno*, nº 250, pp. 8-13.
- DÍAZ RUIZ, C., INURRIETA, A. y otros. (1994 a): *Las Cadenas hoteleras en España: 1993*. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE), Madrid.
- DÍAZ RUIZ, C. y VALLES ZARZA, M. L., (1994 b): *El Sector Hotelero en España: 1994. Análisis de una contundente realidad económica y social*. Federación Española de Hoteles, Madrid.
- DÍAZ RUIZ, C. y VALLES ZARZA, M. L., (1995): *El Sector Hotelero en España: 1995. Análisis de una contundente realidad económica y social*. Federación Española de Hoteles, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J. A., BARREIRO FERNÁNDEZ, J. M., AGUIRRE GARCÍA, M. S., e ITURBE BERASATEGUI, E. (1989): "Análisis sectorial y regional del esfuerzo en medios", *Revista de Economía y Empresa*, vol. IX, nº. 23, pp. 69-78.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *La planificación publicitaria*, Pirámide, Madrid.

- DÍEZ DE CASTRO, E. y LANDA BERCEBAL, J. (1994): *Investigación en Marketing*, Cívitas S.A., Madrid
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1994). *Directorio de hoteles de Madrid*, Servicio de Empresas y Actividades Turísticas. Sección Hostelería. Comunidad Autónoma de Madrid
- DOMINICK, J. R. (1993): *The dynamics of mass communication*, McGraw-Hill, (4ª Ed.), New York.
- DUCH, C. (1986): *Los medios publicitarios: prensa, radio, televisión, exterior*, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma, Bellaterra, Barcelona.
- DURAN, A. (1989): *Psicología de la publicidad y de la venta*, Biblioteca Básica de Psicología, CEAC (3ª Ed.), Barcelona.
- EDITUR (1991): “Los medios de comunicación en la promoción turística a debate”, *Editur*, nº. 1612, pp. 15-16.
- ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING (1994): *Actas del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián.
- EIGLIER, P. Y LANGEARD, E. (1989): *Servucción: El marketing de servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1987): *Análisis de la demanda: aplicación a la actividad turística de las técnicas de predicción*, Tesis Doctoral, Facultad de CC. EE., Universidad Complutense, Madrid.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1991 a): “Consideraciones sobre el carácter científico del Marketing”, *Investigación y Marketing*, nº. 37, pp. 83-90.
- ESTEBAN TALAYA, A. y PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1991 b): *Prácticas de Marketing*, Ariel, Barcelona.
- ESTEBAN TALAYA, A y GARCÍA DE MADARIAGA, J. (1993): “Acciones para la mejora de la calidad en la industria turística”, *Actas del V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Sevilla, pp. 255-266.
- ESTEBAN TALAYA, A., GARCÍA DE MADARIAGA, J. y NARROS, M. J. (1994 a): “Análisis del comportamiento de la demanda turística española procedente de Europa”, *Actas del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, pp. 467-479.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1994 b): “La medición del turismo metropolitano: La coordinación estadística”, *Estudios Turísticos*, nº. 124, pp. 5-14.
- EVERITT, B. S. y DUNN, G. (1991): *Applied Multivariate data analysis*, Edward Arnold, Hodder & Stoughton Publishers.

- FEA, V. (1993): *Competitividad es calidad total*, Boixareau Editores, Barcelona-México
- FEBAS BORRA, J. L. (1978): "Semiología del lenguaje turístico: una investigación sobre los folletos españoles de Turismo", *Estudios Turísticos*, nº. 57-58, pp. 17-203.
- FEBAS BORRA, J. L. y ORESANZ, A. (1982): *Promoción turística e imagen*, Instituto Español de Turismo, Madrid.
- FERNÁNDEZ, M. J., GARCÍA, J. M., FUERTES, V. A. y ASENSIO, I. (1992): *Resolución de problemas de estadística aplicada a las ciencias sociales. Guía práctica para profesores y alumnos*, Síntesis (2ª Ed.), Barcelona.
- FEYERABEND, P. K. (1974): *Contra el Método*, Ariel, Barcelona.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1991): *Elementos para la economía de la empresa turística*, Síntesis, Madrid.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1992): "Los presupuestos para la promoción y publicidad turística hasta 1990", *Industria hostelera*, nº. 140, pág. 8.
- FLIPO, J. P. (1989): *Gestión de empresas de servicios*, Edicions Gestió 2000, Barcelona.
- FOSTER, J. J. (1993): *Starting SPSS/PC+ and SPSS FOR WINDOWS*, SIGMA PRESS (2ª Ed.), Wilmslow, United Kingdom.
- FUSTER LAREU, J. (1991): *Turismo de masas y calidad de servicios*, Gráficas Plasini, Palma de Mallorca.
- GALLEGO, J. F. y GÓMEZ MADURGA, J. (1976): *Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros*, Ibérico Europea de Ediciones S.A., Madrid.
- GARCÍA CARRATO, M. (1992): "Comunicación de marketing en hostelería", *Tecno*, nº. 313, pp. 6-13.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (1994): *Proyecto Docente*, Facultad de CC. EE., Universidad Complutense, Madrid.
- GARCÍA FERRANDO, M., IBAÑEZ J. y ALVIRA, F. (1986): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- GARCÍA LAHIGUERA, F. (1978): "Notas en torno al origen y evolución del marketing", *CUPEMA*, vol. 4, nº. 2, pp. 189-199.
- GOMIS, J. M. (1992): "Hoteles independientes: a la conquista del cliente", *Tecno*, nº. 320, pp. 17-24.

- GONZÁLEZ VADILLO, J. L., (1993): *Comportamiento humano. El recurso básico de las organizaciones empresariales*, Deusto, Bilbao.
- GRANGER, J. R. (1993): "Nuevas Tecnologías y servicios en España", *ICE*, nº. 722, pp. 57-65.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- HEMPEL, C. G. (1965): *Aspects of Scientific Explanation and other Essays in the Philosophy of Science*, The Free Press, New York.
- HEMPEL, C. G. (1983): *Filosofía de la ciencia natural*, Alianza Editorial (9ª Ed.), Madrid.
- HOMS, R. (1990): *La comunicación en la empresa*, Iberoamericana, Buenos Aires
- HOROVITZ, J. (1991): *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*, McGraw-Hill, Madrid.
- HOROVITZ, J y JURGENS, M (1993): *La satisfacción total del cliente*, McGraw-Hill, Madrid.
- HORWATH AND HORWATH INTERNATIONAL. (1989): *Hotel Characterisation: Report nº 1 (classification)*, Horwath And Horwath , United Kingdom.
- HORWATH AND HORWATH INTERNATIONAL (1993): *Industria Hotelera en España: 1992*, Horwath Consulting, Madrid.
- HUÉSCAR, A. (1993): "Nuevo marco conceptual del turismo", *Estudios turísticos*, nº. 117, pp. 23-48.
- HUETE, L. M. (1993): "Diez propuestas de actuación para revitalizar los negocios de servicios", *ICE*, nº. 719, julio, pp. 168-188.
- HUME, D. (1984): *Del conocimiento*, R. B. A. Proyectos Editoriales, Barcelona.
- HUNT, S. (1976): "The Nature and Scope of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 40, nº. 3, july, pp. 17-28.
- HUNT, S. (1983): "General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, nº. 4, otoño, pp. 9-17.
- HUNT, S. (1991): *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South Western Publishing Co., Ohio.
- HUTCHINSON, K. D. (1952): "Marketing as a Science: An Appraisal", *Journal of Marketing*, vol. 16, nº. 1, january, pp. 286-293.

- IGLESIAS, F. (1988): "Empresa y Comunicación Empresarial", *Cuadernos de Management*, octubre, Madrid, pp. 1-15.
- INFOADEX (1994): *Inversión publicitaria en hoteles en 1994*, Infoadex, Madrid.
- INSTITUTO DE LA OPINIÓN PÚBLICA (1964): *Estudio sobre los medios de comunicación de masas en España. Primera parte: Prensa*, Instituto de la Opinión Pública, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1992): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos: 1991*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1993 a): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos 1992*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1993 b): *Encuesta sobre la estructura de los establecimientos hoteleros: 1991*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1993 c): *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*, Instituto Nacional de Estadística, junio, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1994): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos 1993*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1994-1995): *Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos (datos mensuales provisionales de 1994)*, Instituto Nacional de Estadística, enero-diciembre, Madrid
- IPMARK (1990 a): "Hacia una integración de los medios", *IPMARK*, n.º. 352, 16-30 junio, pp. 74-79.
- IPMARK (1990 b): "Prensa diaria, TV y revistas, los medios que más crecieron en 1989", *IPMARK*, n.º. 357, 16-31 octubre, pp. 73-81.
- JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación*, Ciencias Sociales, Madrid.
- J. WALTER THOMSON (1989): *La inversión publicitaria en España, 1988*, J. Walter Thomson (informe).
- J. WALTER THOMSON (1990): *La inversión publicitaria en España, 1989*, J. Walter Thomson (informe).
- JONES D. G. y MONIESON D. D. (1990): "Early Development of the Philosophy of marketing thought", *Journal of Marketing*, vol. 54, n.º. 1, january, pp. 102-113
- KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, McGraw-Hill (4ª Ed.), México.

- KAPHERER, J. N. y THOENING, J. C. (1991): *La marca: motor de competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*, McGraw-Hill, Madrid.
- KAPHERER, J. N. (1992): *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*, Colección Expansión/Deusto, Deusto, Bilbao.
- KAPPLER, J. T. (1974): *Efectos de la comunicación de masas*, Aguilar, Madrid.
- KINNEAR, T. C. y TAYLOR (1991): *Marketing research. An applied approach*, McGraw-Hill, (4ª Ed.), New York.
- KOTLER, P. (1973): *Mercadotecnia aplicada*, Interamericana, México.
- KOTLER, P. y STONICH, P. (1991): "Turbo Marketing Through Time Compression", *The Journal of Business Strategy*, vol. 12, nº. 5, septiembre-octubre, pp. 24-29.
- KUHN, T. S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, Univesity of Chicago Press, Chicago.
- KUHN, T. S. (1975): *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., Madrid.
- LAKATOS, I. (1975), *La falsación y la metodología de los programas de investigación científica. La crítica y el desarrollo del conocimiento*, Grijalbo, Barcelona.
- LAMBERT, K. y BRITTAN, G. (1975): *Una introducción a la filosofía de la ciencia*, Guadarrama, Madrid.
- LARA, P. (1985): *Sistemas aragónés de pesos y medidas*, Guara Editorial S. A., Zaragoza.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. M. (1987): *La empresa y su entorno*, Plaza & Janés, Barcelona
- LEAL, A. y VECINO, J. (1992): "Cultura de calidad total y comunicación interna". *Ponencia presentada al I Congreso Europeo y VI Congreso Nacional, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Huelva.
- LEBART, L., MORINEAU, A. y FENELON, J. P. (1985): *Tratamiento estadístico de datos: Métodos y programas*, Marcambo Boixareau Editores, Barcelona-México.
- LELE, M. (1.989): *El cliente es la clave. Como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*, Díaz de Santos S. A., Madrid.
- LEÓN, J. L. (1988): *La investigación en publicidad. Metodología y Crítica*, Universidad del País Vasco, Bilbao
- LEÓN, J. L. (1992): "Ciencia y acción de marketing", *Investigación y Marketing*, nº. 38, marzo, pp. 44-51.

- LEONG, S. M. (1985): "Metatheory and metamethodology in Marketing: a Lakatosian reconstruction", *Journal of Marketing*, vol. 49, n.º. 4, autumm, pp. 23-40.
- LEVY MAGIN, J. P. (1990): "Investigación en Marketing: análisis y tratamiento de la información. Algoritmos y sistemas", *Esic Market*, n.º. 69, pp. 29-41.
- KLEPPNER, O. (1988): *La publicidad*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- LININGER, CH. A. y WARWICK, D. P. (1978): *La encuesta por muestreo, teoría y práctica*, CECSA, México.
- LÓPEZ GONZÁLEZ, A. (1992): *Manual de marketing general y de servicios turísticos*, Síntesis, Madrid.
- LÓPEZ MORENO. (1992-1993): *Economía de la empresa (organización y administración)*, Departamento de organización de empresas, Facultad de CC. EE., Universidad Complutense, Madrid.
- LUHMANN, N. (1983): *Fin y racionalidad en los sistemas*, Editora Nacional, Madrid.
- LUIS ALEGRE, R. (1992): *Principios básicos del marketing hotelero y su proyección en Madrid*, Trabajo fin de curso, Curso Superior sobre Gerencia y Dirección Hotelera, Universidad Politécnica, Madrid.
- LUQUE, T. (1994): "Una aplicación del análisis multivariable a las características socioeconómicas y comerciales de las capitales de provincia españolas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. III, n.º. 1, pp. 101-112.
- MALHOTRA, N. K. (1993): *Marketing research. An applied orientation*, Prentice-Hall Internacional, Englewood Cliffs.
- MARCO HERNÁNDEZ, M. V. (1994): *Desarrollo e implantación de un plan de marketing y de un plan de acción comercial en un hotel*, Curso Superior sobre Gerencia y Dirección Hotelera, Universidad Politécnica, Madrid.
- MARTÍN POYO, I. (1990): "La entrevista en profundidad" en *Manual de Investigación Comercial*, de Ortega Martínez (editor), Pirámide (2ª Ed.), Madrid, Capítulo 10, pp. 209-219.
- MARTÍN SERRANO, M., PIÑUEL RAIGAZA, J. L., GRACIA SANZ, J. y ARIAS FERNÁNDEZ, M. A. (1982): *Teoría de la comunicación: epistemología y análisis de la referencia*, A. Corazón, Madrid.
- MARTÍNEZ TERCERO, M. (1990): *Método científico y experimental*, Seminario de Doctorado "Nuevas Tendencias en Marketing", Universidad Complutense, Madrid.
- MAZARRASA, M. (1994): *Marketing y Calidad Total: Imagen de calidad y comunicación*, Edicions Gestió 2000 S. A., Barcelona.

- MAZO, J. M. (1.994): *Estructura de la comunicación por objetivos*, Ariel, Barcelona.
- McCARTHY, J. E. (1974): *Comercialización*, Ateneo, Buenos Aires.
- McKENNA, R. (1994): *Marketing de relaciones. Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Paidós, Barcelona.
- MILL, J. S. (1973): *A System of Logic, Racionative and Inductive*, University Press, Toronto
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona.
- MIQUEL, S., MORA, A. y BIGNÉ, J. E. (1994): *Introducción al maketing*, McGraw-Hill Interamericana de España S. A., Madrid.
- MONTANER MONTEJANO, J. (1991): *Estructura del mercado turístico*, Síntesis, Madrid.
- MONTGOMERY, D. C. (1991): *Diseño y análisis de experimentos*, Grupo Editorial Iberoamericano (3º Ed.), México.
- MORATA, P. (1989): “¿Es válido el marketing para un hotel pequeño o mediano?”, *Tecno*, nº. 289, pp. 29-33.
- MOUTINHO, L. (1991): “Estrategias de Marketing para hoteles en 1992: ¿Diferenciación o imitación?”, *Papers de Turisme.*, nº. 6, pp. 5-20.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): *Marketing Turístico*, Centro de Estudios Ramón Areces S. A., Madrid.
- NAGEL, E. (1961): *The Structure of Science*, New York, Harcourt, Brace & World Inc.
- NAGEL, E. (1968): *La estructura de la ciencia. Problemas de la lógica de la investigación*, Paidós, Buenos Aires.
- ISTITUTO GEOGRÁFICO DE AGOSTINI, (1992): *Calendario Atlante de Agostini 1993*, I.G.A. Istituto Geográfico De Agostini, Novara.
- ISTITUTO GEOGRÁFICO DE AGOSTINI, (1993): *Calendario Atlante de Agostini 1994*, I.G.A. Istituto Geográfico De Agostini, Novara.
- ISTITUTO GEOGRÁFICO DE AGOSTINI, (1994): *Calendario Atlante de Agostini 1995*, I.G.A. Istituto Geográfico De Agostini, Novara
- OFICINA ESTADÍSTICA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (1992): *Europa en cifras*, Oficina Estadística de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

- OLARTE, C., REINARES, E. y SACO, M. (1994): "Metodología de análisis de la imagen de una institución en la prensa", *Actas del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, pp. 133-140.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1994): *Compilación y presentación de las estadísticas de Turismo: manual técnico*, 4ª reunión del comité de seguimiento. Organización Mundial de Turismo, Madrid.
- ORTEGA, E (1990): "Reflexiones sobre la ciencia y el marketing", *Esic market*, nº. 67, enero-marzo, pp 31-59.
- PATRONATO MUNICIPAL DE TURISMO (1993): *Datos sobre la oferta y demanda hotelera en Madrid*. Ayuntamiento de Madrid.
- PATRONATO MUNICIPAL DE TURISMO (1994): *Datos sobre la oferta y demanda hotelera en Madrid*. Ayuntamiento de Madrid.
- PERALES A., y PÉREZ, A. (1993): "Evaluar la imagen de empresa a través de los medios", *Mk*, nº. 74, octubre, pp. 4-9.
- PETER, J. P. y OLSON, J. C. (1983): "Is Science marketing?", *Journal of Marketing*, vol. 47, nº. 4, pp. 111-125.
- POPPER, K. (1973): *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, Madrid.
- REGOUBY, C. (1992): *La comunicación Global*, Edicions Gestió 2000, Barcelona.
- REINARES LARA, E. (1994): "Análisis de la inversión publicitaria en el sector hotelero". *Estudios Turísticos*, nº. 121, pp. 67-81.
- REPRESS/NIELSEN (1993): "Análisis de la inversión publicitaria. Sector Hotelero (precio tarifa)", *Informe RAM SUPER*. Mayo-Diciembre 1993.
- REPRESS/NIELSEN (1994): "Análisis de la inversión publicitaria. Sector Hotelero (precio tarifa)", *Informe RAM SUPER*. Enero -Abril 1994.
- RICARDI, R.(1965): *El manual del director: Organización y organigramas*, Ediciones Interciencia, Madrid.
- RICHARD, M. D. (1994): "Service quality and choice behavior: an empirical investigation", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 1, nº. 2, pp. 93-109.
- RIES, A. y TROUT, J. (1991): *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid.
- RIVAS FERNANDEZ, M. (1992): "Marketing y Comercialización en el Sector Hotelero", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 1, nº. 4, pp. 320-329.

- ROCCO, M. A. y ANDREW, N. V. (1991): *Hospitality today*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A., TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1994): "La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio", *Actas del VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, pp. 413-423.
- ROYO, M. y BIGNÉ, E. (1994): "Una aplicación del análisis multivariante al contenido informativo de la publicidad en el medio televisión", *Investigación y Marketing*, nº. 45, pp. 5-18.
- ROSANDER, A. C. (1992): *La búsqueda de la calidad en los servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- RUSSELL, B. (1983): *La perspectiva científica*, Ariel, Barcelona.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J. J. (1984): *Introducción a las técnicas de análisis multivariable aplicadas a las Ciencias Sociales*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J. J. (1990): *Análisis de datos con SPSS/PC+*, Alianza Universidad Textos, Madrid.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1981): *Teoría general del sistema publicitario*, Forja, Madrid.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1982): *Breve historia de la publicidad*, Forja, Madrid.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1985): *Introducción a la teoría de la publicidad*, Tecnos, Madrid.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989): *Marketing Comunicación*, Ciencia 3, Madrid.
- SANTAOLALLA ARBONES, J. R. (1990): "Las fuentes de información" en *Manual de Investigación Comercial*, de Ortega Martínez (editor), Pirámide (2ª Ed.), Madrid, Capítulo 3, pp. 69-95.
- SANTESMASES, M. (1991): *Marketing: conceptos y estrategias*, Pirámide S. A., Madrid.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1988): *Aplicación del Análisis Multivariable en el Campo Socio-Político Electoral: Una Metodología Evolucionada. Del Análisis Sociopolítico a la Correcta Predicción de los Resultados más Probables*, Tesis Doctoral, Facultad de CC. EE., Universidad Complutense, Madrid.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1989): *Proyecto Docente*, Facultad de CC. de la Información, Universidad Complutense, Madrid.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1990): "El análisis multivariable" en *Manual de Investigación Comercial*, de Ortega Martínez (editor), Pirámide (2ª Ed.), Madrid, Capítulo 19, pp. 404-436.

SANZ DE LA TAJADA, L. A y ECHEVERRÍA, M. A. (1991): *La gestión de un Programa Global de Identidad, Comunicación e Imagen Corporativa*, Joint Consultores, Madrid.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1993): "Servicios de investigación de Marketing y Publicidad en España: situación actual y perspectivas", *ICE*, nº. 722. Octubre, pp. 79-88.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): *Integración de la identidad y de la imagen de la empresa*, ESIC Editorial, Madrid.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1985): *Comportamiento turístico del congresista y sus acompañantes*, Dirección General de Empresas y Actividades Turísticas, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1988): *Plan de marketing del turismo*, Dirección General de Política Turística, Secretaría General de Turismo. Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1990): *Estudio sociológico sobre la imagen y posicionamiento de los paradores de turismo entre la clientela extranjera*, Administración Turística Española, Secretaría General de Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1992). *El Turismo español en cifras*, Subdirección General de Planificación y Prospectivas Turísticas, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1993 a): *Situación Técnica y de Innovación del Sector Hotelero Español en 1991*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1993 b). *El Turismo español en cifras*, Subdirección General de Planificación y Prospectivas Turísticas, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1993 c). *Movimiento Turístico*, Dirección General de Política Turística, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1993 d): *Anuario de estadísticas de turismo: 1993*, Subdirección General de Planificación y Prospectivas Turísticas, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1993 e): *Las vacaciones de los Españoles en 1992*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1994 a): *FUTURES : Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.

- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1994 b): *Las vacaciones de los Españoles en 1993*, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.
- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1994 c). *El Turismo español en cifras*. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.
- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1994 d): *Anuario de estadísticas de turismo: 1993*, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo.
- SIERRA BRAVO (1984): *Ciencias Sociales: epistemología, lógica y metodología*, Paraninfo, Madrid.
- SIERRA BRAVO, R. (1994): *Técnicas de investigación social*, Editorial Paraninfo S.A. (9ª Ed.), Madrid.
- SPAD N. SISTEMA COMPATIBLE PARA EL ANÁLISIS DE DATOS: *Manual de referencia. Versión 2.5*
- STANTON, W. J. (1981): *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York.
- STANTON, W. J. y otros (1992): *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill Internacional de México S.A., México.
- SUSO J. y PÉREZ, R. A. (1977): *La eficacia de la publicidad ante las actitudes del consumidor*, Instituto Nacional de Publicidad, Madrid.
- TALLON, J. (1989): “Nuevas modalidades empresariales informativas”, *Información de los medios*, nº 1, octubre, pp. 24-29.
- TAMAMES, R. (1991): *Estructura Económica de España*, Alianza Editorial S. A. (20ª Ed.), Madrid.
- TAPIA, J. (1989): “La cara del éxito: la imagen de empresa”, *Agentravel*, nº. 18, pp. 63-66.
- TENA MILLAR, J. (1989): *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Eada Gestión.
- TURESPAÑA (1992 a): “Guía de hoteles España: 1993”, Secretaría General de Turismo, *Turespaña*, Madrid.
- TURESPAÑA (1992 a): *Plan estratégico de marketing 1991-1993 y bases para el marketing operacional*, Turespaña, Madrid.
- TURESPAÑA (1993): “Guía de hoteles España: 1994”, Secretaría General de Turismo, *Turespaña*, Madrid.

UNIÓN INTERNACIONAL DE ORGANISMOS OFICIALES DE TURISMO, (1973) *Metodología para la preparación, ejecución y control de los resultados de los estudios de mercado*, Unión Internacional de Organismos Oficiales De Turismo.

VALENZUELA, M. (1992): “ Turismo y gran ciudad: Una opción de futuro para las metrópolis post-industriales”, *Revista valenciana d’Estudis Autonomics*, nº. 13, segunda época, marzo, pp 102-136.

VALLS, J. F. (1992): *La Imagen de Marca de los paises*, McGraw-Hill, Barcelona.

VALLS, J. F. (1993): “La Imagen de Marca de España”. *ICE*, nº. 722. octubre, pp. 61-69.

VÁZQUEZ CASIELLES, R., TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A., y otros, (1994): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, Cívitas S. A., Madrid.

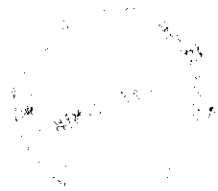
VERDURA, M. (1993): “En busca de las bases de nuestro posicionamiento: Investigación Internacional sobre la Imagen Exterior de España”, *ICE*, nº. 722. octubre, pp. 79-88.

VILLAFAÑE, (1993): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid.

WALKER, D. (1991): *El cliente es lo primero*, Díaz de Santos, Madrid.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. Y LEONARD, L. (1993): *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, Díaz de Santos, Madrid.

E. AGUEDA



T
993

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

**COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS:
APLICACIÓN A LOS SERVICIOS HOTELEROS
ANEXOS TÉCNICOS**

TESIS DOCTORAL

Presentada por

Eva Marina Reinares Lara

Para la obtención del Grado de

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Empresariales)

Dirigida por la

Profesora Doctora Dña. Agueda Esteban Talaya

Madrid, Julio 1995

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 1. Cuestionarios

- 1. Cuestionario del estudio de la oferta.*
- 2. Cuestionario del estudio de la demanda.*

Anexo 2. Fichas de trabajo.

- 1. Ficha de explotación del cuestionario de la oferta.*
- 2. Ficha de codificación del cuestionario de la oferta.*

Anexo 3. Verbatim de las preguntas abiertas del cuestionario de la oferta.

Anexo 4. Tablas de códigos.

- 1. Tabla de códigos del estudio de la oferta.*
- 2. Tabla de códigos del estudio de la demanda.*

Anexo 5. Plan de entrevistas y guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda.

- 1. Plan de entrevistas del estudio de la oferta: Hoteles de la muestra.*
- 2. Plan de entrevistas del estudio de la demanda.*
- 3. Guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda.*

Anexo 6. Salidas del estudio de la oferta.

- 1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias múltiples oferta.*
- 2. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis cluster oferta.*
- 3. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis discriminante oferta.*

Anexo 7. Salidas del estudio de la demanda.

- 1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias p.11.*
- 2. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis factorial de componentes principales p.12.*
- 3. Salida SPSS. Fichero de comandos. Análisis de la varianza. test de Barlett, test de mínima diferencia significativa. test de Tukey y test de Sheffe. General, agrupaciones de variables y variable por variable.*

Anexo 8. Cuadros y Gráficos de la distribución de la inversión publicitaria de los hoteles de Madrid por: medios, estacionalidad y categoría del hotel.

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 1. Cuestionarios

- 1. Cuestionario del estudio de la oferta.*
- 2. Cuestionario del estudio de la demanda.*

1. Cuestionario del estudio de la oferta

1. ¿Cómo ve usted la situación del sector en la actualidad?

(en el caso de que no comentara espontáneamente la situación, formular la pregunta que se indica)

1.a ¿Cuales son los principales problemas con los que se enfrentan?

2. ¿Cuales son sus puntos fuertes y débiles frente a la competencia?

3. En su opinión ¿Cree usted que el sector hotelero hace mucha, regular o poca publicidad?

- Mucha 1

- Regular 2

- Poca 3

4. Podría decirme que ventajas reporta una campaña de publicidad para su producto?
Inconvenientes.

5. En relación con la política de comunicación, que papel juega en su empresa (diferenciar entre comunicación interna y externa).

6. Si la estructura actual de la comunicación externa la dividimos entre las siguientes herramientas, que porcentaje aproximadamente corresponde a cada una de ellas actualmente en su empresa:

- Publicidad	-----
- Relaciones Publicas	-----
- Merchandising	-----
- Fuerza de ventas	-----
- Otras. ¿Cuales?	-----
TOTAL	100 %

6.a Y en el sector que importancia considera usted que se le da a cada uno de estos factores:

- Publicidad	-----
- Relaciones Publicas	-----
- Merchandising	-----
- Fuerza de ventas	-----
- Otras. ¿Cuales?	-----
TOTAL	100 %

6.b De los instrumentos de comunicación que a continuación le voy a citar. ¿Me podría decir si los utilizan mucho, poco o nada para la comunicación DENTRO de su empresa?

	Mucho	Poco	Nada
Seminarios	1	2	3
Congresos	1	2	3
Reuniones de trabajo	1	2	3
Revista interna	1	2	3
Documentos internos	1	2	3
Tablón de anuncios	1	2	3

7. En las campañas importantes ¿Cuales son en su opinión las características principales que definen una buena comunicación?

8. En este mismo sentido, podría decirme si en su opinión para una buena comunicación es importante, regularmente importante o nada importante, factores tales como...

FACTORES	Importante	Regularmente Importante	Nada Importante
Un soporte publicitario adecuado	1	2	3
La calidad del producto	1	2	3
La gama de servicios	1	2	3
Su prestigio en el mercado	1	2	3
Entorno atractivo	1	2	3
La demanda regional y local del hotel	1	2	3
La capacidad innovadora	1	2	3
La actividad de promoción de ventas	1	2	3
El servicio de logística	1	2	3
La actuación de la fuerza de ventas	1	2	3
El servicio de facturación	1	2	3
La actividad de Merchandising	1	2	3
La dirección de ventas y Marketing	1	2	3
La actuación de Relaciones públicas	1	2	3
Las relaciones hotel-cliente	1	2	3
Las relaciones proveedor-cliente	1	2	3

9. ¿Cual es en su opinión la tendencia de los consumidores hacia aspectos tales como...?

9.1 Servicios de los establecimientos hoteleros

9.2 Procedimientos de contratación

9.3 Aspectos de influencia en la elección del alojamiento (experiencias, referencias de amigos, sugerencias de agencias de viajes, folletos, anuncios entre otros).

9.4 Sistemas de prestación del servicio

9.5 Precio

9.6 Relación calidad-precio

9.7 Dotación de servicios exteriores

9.8 Ambiente general del establecimiento

10. ¿Que cadenas u hoteles considera Ud. que tienen más y menos futuro?...

(En caso de que no comentara espontáneamente las causas de su opinión, formular la pregunta que se indica).

¿Porqué causas?

11. En su opinión, ¿Cuales son los puntos fuertes y débiles del sector?

12. ¿Cuales son las áreas más importantes de cooperación con los intermediarios?

¿Y en el ámbito de la comunicación?

13 ¿Como ve la competencia actual de esta empresa en lo que a la captación de clientes se refiere?

(en el caso de que no comentara espontáneamente las causas de su opinión, formular las preguntas que se indican)

13.1 ¿Y la competencia con las cadenas?

13.2 ¿Y la actuación de los hoteles independientes?

14. ¿Como definiría la imagen que tienen los clientes de la empresa?

14.1 ¿Y la imagen de la empresa que tienen sus empleados?

15. ¿Considera usted que la imagen pública refleja la personalidad de la empresa?

2. Cuestionario del estudio de la demanda

ESTUDIO DE LA IMAGEN DE LOS HOTELES EN MADRID	Núm. Ficha:
	Hotel:
	Observaciones:

Buenos días/tardes.

Estamos realizando un estudio sobre las prestaciones de los hoteles y la imagen que de éstos tienen sus clientes.

Nadie mejor que sus usuarios puede aportar sus experiencias. Por esta razón, le rogamos que conteste a las preguntas del cuestionario que será tratado de manera totalmente anónima.

1. DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS, APROXIMADAMENTE ¿EN CUANTOS HOTELES DIFERENTES DE MADRID CAPITAL HA ESTADO UD. ALOJADO? (coloque una cruz en la casilla correspondiente).	
ESTE ES EL PRIMER HOTEL.....	1
DE 2 A 5 HOTELES.....	2
DE 6 A 10 HOTELES.....	3
DE 11 A 20 HOTELES.....	4
MÁS DE 20 HOTELES.....	5

2. DURANTE LOS ÚLTIMOS 12 MESES, ES DECIR DESDE JULIO DEL AÑO PASADO ¿CUANTAS VECES SE HA ALOJADO UD. EN UN HOTEL DE MADRID CAPITAL? POR FAVOR, RESPONDA DIFERENCIANDO EL NÚMERO DE VECES SEGUN LOS GRUPOS DE MESES INDICADOS EN LA PRIMERA FILA			
	DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 1.993	DE ENERO A MAYO DE 1.994	DESDE JUNIO DE 1.994
NINGUNA			
1 VEZ			
DE 2 A 4 VECES			
DE 5 A 7 VECES			
DE 8 A 12 VECES			
MÁS DE 12 VECES			

3. A CONTINUACION SE ENUNCIAN UNA SERIE DE MOTIVOS PARA ALOJARSE EN UN HOTEL. ¿PODRÍA ANOTAR POR FAVOR CUAL HA SIDO SU MOTIVO PRINCIPAL PARA ALOJARSE EN UN HOTEL DE MADRID CAPITAL EN CADA UNO DE LOS PERÍODOS DE TIEMPO INDICADOS? SEÑALE CON UNA CRUZ LA CASILLA CORRESPONDIENTE, EN EL SUPUESTO DE OTROS MOTIVOS ANOTE EL MOTIVO EN CADA CASILLA.			
	DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 1.993	DE ENERO A MAYO DE 1.994	A PARTIR DE JUNIO DE 1.994
ASISTENCIA A CONGRESOS Y REUNIONES DE EMPRESA			
TRABAJO, NEGOCIOS Y MOTIVOS PROFESIONALES			
OCIO RECREO O VACACIONES			
ACTIVIDADES CULTURALES			
DE PASO A OTRAS ZONAS			
OTROS MOTIVOS ¿CUÁL?			

4. DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE CITAN A CONTINUACIÓN PARA CONTRATAR EL ALOJAMIENTO EN LOS HOTELES. ¿CUÁLES PREFERE UD. PARA CONTRATARLOS? ELIJA TRES Y ORDENÉLOS POR IMPORTANCIA TACHANDO LA CASILLA CORRESPONDIENTE (siendo el 1 el más importante de los tres elegidos).

A TRAVES DE AGENCIA DE VIAJES	1	2	3
A TRAVES DE CENTRAL DE RESERVAS	1	2	3
RESERVANDO DIRECTAMENTE CON EL HOTEL (TF, CARTA, FAX)	1	2	3
ACUDIENDO SIN RESERVA AL HOTEL	1	2	3
A TRAVES DE LA EMPRESA, ORGANIZACIÓN PROFESIONAL O SIMILARES	1	2	3
OTRO PROCEDIMIENTO ¿CUÁL?	1	2	3

5. A CONTINUACIÓN SE MUESTRAN UNA SERIE DE VÍAS DE INFORMACIÓN DE LA OFERTA HOTELERA. ¿CUÁLES PREFERE UD. PARA OBTENER INFORMACIÓN? ELIJA TRES Y ORDENÉLAS POR IMPORTANCIA COLOCANDO EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE UN 1, UN 2 O UN 3 (siendo el 1 el más importante de los tres elegidos).

REFERENCIAS DE AMIGOS O FAMILIARES	1	2	3
SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL	1	2	3
SUGERENCIAS DE AGENCIAS DE VIAJES	1	2	3
REFERENCIAS DE OFICINAS DE TURISMO	1	2	3
REFERENCIAS DE FOLLETOS, CATÁLOGOS Y OTRAS PUBLICACIONES	1	2	3
ANUNCIOS EN REVISTAS O PRENSA	1	2	3
OTRO ASPECTO ¿CUÁL?	1	2	3

6. ¿CUÁNTOS DÍAS HA DURADO O VA A DURAR SU ESTANCIA EN ESTE HOTEL?

.....

7. DE LAS TARIFAS QUE APARECEN A CONTINUACIÓN ¿CUÁL DE ELLAS CONSIDERA QUE SE CORRESPONDE MÁS CON LA TARIFA MEDIA ACTUAL DE UNA HABITACIÓN DOBLE POR PERSONA AL DÍA EN MADRID CAPITAL PARA CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS QUE EXISTEN? (Señale con una x la casilla correspondiente para cada uno).

	Menos de 5.000 ptas.	De 5.000 a 10.000 ptas.	De 10.001 a 15.000 ptas.	De 15.001 a 20.000 ptas.	De 20.001 a 25.000 ptas.	De 25.001 a 35.000 ptas.	De 35.001 a 45.000 ptas.	Más de 45.000 ptas.
5 ESTRELLAS								
4 ESTRELLAS								
3 ESTRELLAS								
2 ESTRELLAS								
1 ESTRELLAS								

8. CITE LOS NOMBRES DE HOTELES O CADENAS HOTELERAS QUE CONOZCA QUE OPEREN EN MADRID CAPITAL AUNQUE NO LOS HAYA VISITADO

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

9. ¿QUE HOTEL DE MADRID CAPITAL LE HA GUSTADO MÁS AUNQUE UD. NO SE HAYA ALOJADO EN EL?

10. EN SU OPINIÓN, ¿CUÁL ES EL HOTEL O CADENA HOTELERA CON MÁS FUTURO EN MADRID CAPITAL?

11. A CONTINUACIÓN SE CITAN UNA SERIE DE ASPECTOS EN RELACIÓN CON EL HOTEL, ¿PODRÍA INDICAR EN LA CONSIDERACIÓN DE SU IMAGEN IDEAL DE UN HOTEL EN MADRID CAPITAL, TRES DE ESTOS ASPECTOS QUE CONSIDERA IRRENUNCIABLES, OTROS TRES QUE CONSIDERA CONVENIENTES PERO NO IMPRESCINDIBLES O Y POR ÚLTIMO TRES QUE CONSIDERA SUPERFLUOS. Añote con una cruz en las columnas de la derecha su respuesta.

	Irrenunciables	Convenientes	Superfluos
BUEN EQUIPAMIENTO DE HABITACIONES (bar, tv, video, caja fuerte,...)			
DOTACIÓN DE SERVICIOS EXTERIORES (PISCINA, TENIS, SAUNA, ...)			
DOTACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS COMO SALÓN CONVENCIONES, TRADUCCIÓN SIMULTANEA, FAX			
SERVICIOS OFRECIDOS EN HABITACIONES			
CALIDAD EN LA COMIDAS			
CONSEGUIR BUEN PRECIO			
BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO			
ESTAR INCLUIDO DENTRO DE UN PAQUETE TURÍSTICO			
PRESTIGIO EN EL MERCADO			
SEGURIDAD DEL HOTEL			
LOCALIZACIÓN DENTRO DE UN ENTORNO URBANO DESEADO			
ATENCIÓN PERSONALIZADA			
PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS			
RAPIDEZ DE LOS EMPLEADOS			
AMABILIDAD DE LOS EMPLEADOS			

12. A CONTINUACIÓN, APARECEN UNA SERIE DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS HOTELES. VALORE, EN FUNCIÓN DE SU EXPERIENCIA CON LAS DISTINTAS CATEGORÍAS DE HOTELES DE MADRID CAPITAL, SU NIVEL DE SATISFACCIÓN SOBRE ESTOS ASPECTOS EN UNA ESCALA DE 1 A 5, SIENDO 1 NADA SATISFACTORIA SU EXPERIENCIA, 2 POCO SATISFACTORIA, 3 REGULAR, 4 SATISFACTORIA, Y 5 MUY SATISFACTORIA. (NOTA: VALORE DE 1 A 5 SOLO EN LAS CELDAS DE AQUELLAS CATEGORÍAS DE HOTELES DE MADRID CAPITAL EN LAS QUE HA TENIDO ALGUNA EXPERIENCIA, AUNQUE NO SE HAYA ALOJADO).

	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 estrella
LA AMABILIDAD DE LOS EMPLEADOS					
LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS					
LA RAPIDEZ DE LOS EMPLEADOS					
LAS COMIDAS DEL RESTAURANTE					
EL SERVICIO DE BAR					
LA LIMPIEZA DEL HOTEL					
LA CONSERVACIÓN DE LAS HABITACIONES					
EL EQUIPAMIENTO DE LAS HABITACIONES					
LA DOTACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS (PISCINA, TENIS, SALÓN DE CONVENCIONES ETC.)					
LA DOTACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (Salón convenciones, traducción simultanea, fax,...)					
EL AMBIENTE GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO					
LA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO					

13. ¿RECUERDA HABER VISTO U OÍDO ALGÚN TIPO DE PUBLICIDAD DE LOS HOTELES DE MADRID CAPITAL?

SI.....	1
NO (PASE UD. A RELLENAR LOS DATOS DE CLASIFICACION).....	2

14. RESPECTO A LA ÚLTIMA PUBLICIDAD QUE VIO ¿DE QUE TIPO DE PUBLICIDAD SE TRATABA?

UN FOLLETO.....	1
UN ANUNCIO EN PRENSA.....	2
UN ANUNCIO EN RADIO.....	3
UN ANUNCIO EN VALLAS.....	4
UN ANUNCIO EN TELEVISIÓN.....	5
UN ANUNCIO EN CINE.....	6
OTRO TIPO ¿CUÁL?.....	7

15. ¿QUE FUE LO QUE MÁS LE LLAMÓ LA ATENCIÓN DE LA PUBLICIDAD?

EL MEDIO DONDE APARECÍA.....	1
LAS FOTOGRAFÍAS, LA ILUSTRACIÓN.....	2
EL MENSAJE PUBLICITARIO, ESLOGAN.....	3
EL SERVICIO QUE OFRECÍA.....	4
LAS OFERTAS, PROMOCIONES.....	5
INFUNDÍA CONFIANZA.....	6
NO SABE/NO CONTESTA.....	7
OTROS ¿CUÁL?.....	8

DATOS DE CLASIFICACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA

1. SEXO	
HOMBRE.....	1
MUJER.....	2
2. EDAD	
3. ¿ACTUALMENTE ES UD.?	
TRABAJADOR AUTÓNOMO.....	1
ASALARIADO PÚBLICO.....	2
ASALARIADO PRIVADO.....	3
EN DESEMPLEO.....	4
JUBILADO.....	5
AMA DE CASA.....	6
4. ¿QUE TIPO DE TRABAJO REALIZA EN LA ACTUALIDAD?	
<u>AUTÓNOMO</u>	
PROFESIONAL LIBERAL.....	1
PROPIETARIO AGRARIO.....	2
PROPIETARIO DE TIENDA O EMPRESA.....	3
<u>ASALARIADO PÚBLICO</u>	
DIRECTIVO SUPERIOR.....	4
DIRECTIVO INTERMEDIO O JEFE DE SERVICIO O SUCURSAL.....	5
EJERCENDO UNA PROFESIÓN LIBERAL DENTRO DE LA EMPRESA.....	6
EJERCENDO OTRAS TAREAS ¿CUÁL?.....	7
<u>ASALARIADO PRIVADO</u>	
DIRECTIVO SUPERIOR.....	4
DIRECTIVO INTERMEDIO O JEFE DE SERVICIO O SUCURSAL.....	5
EJERCENDO UNA PROFESIÓN LIBERAL DENTRO DE LA EMPRESA.....	6
EJERCENDO OTRAS TAREAS ¿CUÁL?.....	7
5. PROVINCIA DE PROCEDENCIA	

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 2. Fichas de trabajo

- 1. Ficha de explotación del cuestionario de la oferta.*
- 2. Ficha de codificación del cuestionario de la oferta.*

2.2- RÉGIMEN DE TENENCIA, FORMAS DE EXPLOTACIÓN			
En propiedad:	En arrendamiento:	Contrato de Management:	Otros regímenes (anotar):

2.3- ORGANIZACIÓN EXTERNA				
Cadena formada por hoteles nacionales:	Cadena formada por hoteles propiedad de particulares pero gestionados y administrados por la firma de una cadena:	Cadena formada por hoteles propios y adheridos:	Cadena de hoteles gestionados en franquicia:	Hoteles independientes:

3.- SITUACIÓN DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD		
FAVORABLE	DESFAVORABLE	NEUTRO

3.1- PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN

2.4- PUNTOS FUERTES Y DÉBILES FRENTE A LA COMPETENCIA	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES

3.2- CANTIDAD DE PUBLICIDAD EN EL SECTOR	
Mucha	Observaciones:
Regular	Observaciones:
Poca	Observaciones:

2.5- VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD PARA EL HOTEL	
VENTAJAS	INCONVENIENTES

2.6- PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL HOTEL

VENTAJAS	INCONVENIENTES

2.7- PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOTEL

VENTAJAS	INCONVENIENTES

2.8- ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL HOTEL

Publicidad	%	Observaciones:
Relaciones Publicas	%	Observaciones:
Merchandising	%	Observaciones:
Fuerza de ventas	%	Observaciones:
Otras (cuales)	%	Observaciones:
Total	100 %	Observaciones:

3.3- ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL SECTOR		
Publicidad	%	Observaciones:
Relaciones Publicas	%	Observaciones:
Merchandising	%	Observaciones:
Fuerza de ventas	%	Observaciones:
Otras (cuales)	%	Observaciones:
Total	100 %	Observaciones:

2.9- VALORACION DE LA UTILIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOTEL			
	Mucho	Poco	Nada
Seminarios	1	2	3
Congresos	1	2	3
Reuniones de trabajo	1	2	3
Revista interna	1	2	3
Documentos internos	1	2	3
Tablón de anuncios	1	2	3

2.10- CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LAS CAMPAÑAS IMPORTANTES

2.11- VALORACION DE LA IMPORTANCIA EN UNA BUENA COMUNICACIÓN DE...			
FACTORES	Importante	Regularmente Importante	Nada Importante
Un soporte publicitario adecuado	1	2	3
La calidad del producto	1	2	3
La gama de servicios	1	2	3
Su prestigio en el mercado	1	2	3
Entorno atractivo	1	2	3
La demanda regional y local del hotel	1	2	3
La capacidad innovadora	1	2	3
La actividad de promoción de ventas	1	2	3
El servicio de logística	1	2	3
La actuación de la fuerza de ventas	1	2	3
<i>El servicio de facturación</i>	1	2	3
La actividad de Merchandising	1	2	3
La dirección de ventas y Marketing	1	2	3
La actuación de Relaciones públicas	1	2	3
Las relaciones hotel-cliente	1	2	3
Las relaciones personal-cliente	1	2	3
Las relaciones proveedor-cliente	1	2	3

4.1- TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA...

	EVOLUCIÓN	RETROCESO
Servicios de los establecimientos hoteleros		
Procedimientos de contratación		
Aspectos de influencia en la elección del alojamiento		
Sistemas de prestación del servicio		
Precio		
Relación calidad-precio		
Dotación de servicios exteriores		
Ambiente general del establecimiento		

3.4- CADENAS U HOTELES CON MAS Y MENOS FUTURO	
MAS FUTURO	MENOS FUTURO
3.5- CAUSAS	
MAS FUTURO	MENOS FUTURO
3.6- PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SECTOR	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
4.2- ÁREAS MAS IMPORTANTES DE COOPERACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS	
INTERMEDIARIO	ÁREA

4.3- COOPERACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN	
INTERMEDIARIO	ÁREA

2.12- COMPETENCIA DE LA EMPRESA EN LA CAPTACION DE CLIENTES	
COMPETIDORES	SITUACIÓN
HOTELES INDEPENDIENTES	
CADENAS	

2.13- IMAGEN DEL HOTEL EN SUS CLIENTES EXTERNOS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS

2.14- IMAGEN DEL HOTEL EN SUS EMPLEADOS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS

2.15- LA IMAGEN PUBLICA REFLEJA LA PERSONALIDAD DE LA EMPRESA	
SI. Observaciones:	NO. Observaciones:

2. Ficha de codificación del cuestionario de la oferta

Columnas	código	Columnas	código
categoria		publicidad del sector	
puesto entrevistado		estructura de la comunicación externa en el sector orden de importancia	
numero de habitaciones		primera	
plazas		segunda	
precio		tercera	
fecha de construcción		cuarta	
especialización dos		quinta	
primer segmento		cadenas u hoteles con mas futuro tres posiciones	
segundo segmento		1 de mas futuro	
servicios hotel		2 de mas futuro	
garaje		3 de mas futuro	
acceso minusvalidos		1 nombre o característica	
servicio médico		2 nombre o característica	
guardería		3 nombre o característica	
salón convenciones		razones de futuro. tres por cada uno de la pregunta primera	
traducción simultánea		1 razón	
room services		2 razón	
calefacción central		3 razón	
aire acondicionando		1 razón	
peluqueria		2 razón	
bar cafeteria		3 razón	
discoteca		1 razón	
tiendas		2 razón	
jardin terraza		3 razón	
instalaciones deportivas		cadenas y hoteles con menos futuro	
servicios habitación		1 de menos futuro	
caja fuerte		2 de menos futuro	
calefacción individual		1 nombre o característica	
aire acondicionado en hab		2 nombre o característica	
suit		razones de menos futuro. dos para cada una de la primera pregunta	
teléfono en hab			
radio música en hab		1 razon	
TV en habitación		2 razon	
video en hab		1 razón	
antena parabólica		2 razon	
mini-bar		puntos fuertes de sector	
secador de pelo en hab		1 punto	
régimen de tenencia		2 punto	
organización externa		3 punto	
situación del sector favorable		4 punto	
1 aspecto		5 punto	
2 aspecto		puntos débiles del sector	
3 aspecto		1 punto	
4 aspecto		2 punto	
5 aspecto		3 punto	
situación del sector desfavorable		4 punto	
1 aspecto		5 punto	
2 aspecto			
3 aspecto			
4 aspecto			
5 aspecto			
6 aspecto			
situación del sector neutra			

puntos fuertes frente a la competencia		congresos	
tres competidores		reuniones de trabajo	
1 competidor		revista interna	
2 competidor		documentos internos	
3 competidor		tablón de anuncios	
puntos fuertes. cuatro por competidor		imagen positiva de los clientes externos. tres puntos	
1 punto		1 punto	
2 punto		2 punto	
3 punto		3 punto	
4 punto		4 punto	
1 punto		imagen negativa de los clientes externos dos puntos	
2 punto		1 punto	
3 punto		2 punto	
4 punto		imagen positiva de los clientes internos. tres puntos	
1 punto		1 punto	
2 punto		2 punto	
3 punto		3 punto	
4 punto		imagen negativa de los clientes internos tres puntos	
.....		1 punto	
.....		2 punto	
puntos débiles. dos por competidor		refleja la imagen publica la personalidad de la empresa	
1 punto		áreas y medios de cooperación con los intermediarios. tres intermediarios	
2 punto		1 intermediario	
1 punto		2 intermediario	
2 punto		3 intermediario	
1 punto		4 intermediario	
2 punto		áreas. dos por intermediario	
.....		1 área	
ventajas de una campaña de publicidad		2 área	
1 ventaja		1 área	
2 ventajas		2 área	
3 ventajas		1 área	
inconvenientes de una campaña de publicidad		2 área	
1 inconveniente		1 área	
2 inconveniente		2 área	
3 inconveniente		
objetivos de la comunicación externa		medios. dos por intermediario	
1 objetivo		1 medio	
2 objetivo		2 medio	
3 objetivo		1 medio	
medios de la comunicación externa		2 medio	
1 medio		1 medio	
2 medio		2 medio	
3 medio		1 medio	
papel de la comunicación interna		2 medio	
1 punto			
2 punto			
3 punto			
estructura de la comunicación externa en el hotel por orden de importancia			
publicidad			
relaciones públicas			
merchandising			
fuerza de ventas			
otras			
valoración de los instrumentos de comunicación interna			
seminarios			

características de una buena comunicación en campañas importantes. cuatro características		aspectos de influencia en la elección del alojamiento	
1 característica		1 punto	
2 característica		2 punto	
3 característica		3 punto	
4 característica		4 punto	
valoración de la importancia en una buena comunicación de:		sistemas de prestación del servicio	
un soporte publicitario adecuado		1 punto	
la calidad del producto		2 punto	
la gama de servicios		3 punto	
su prestigio en el mercado		4 punto	
entorno atractivo		precio	
la demanda regional y local del hotel		1 punto	
la capacidad innovadora		2 punto	
la actividad de promoción de ventas		3 punto	
el servicio de logística		4 punto	
la actuación de la fuerza de ventas		relación calidad precio	
el servicio de facturación		1 punto	
la actividad de merchandising		2 punto	
la dirección de ventas y marketing		3 punto	
la actuación de relaciones públicas		4 punto	
las relaciones hotel-cliente		dotación de servicios exteriores	
las relaciones proveedor-cliente		1 punto	
las relaciones personal-cliente		2 punto	
tendencia de los consumidores hacia: cuatro puntos por cada uno		3 punto	
servicios de los establecimientos hoteleros		4 punto	
1 punto		ambiente general del establecimiento	
2 punto		1 punto	
3 punto		2 punto	
4 punto		3 punto	
procedimientos de contratación		4 punto	
1 punto			
2 punto			
3 punto			
4 punto			

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 3. Verbatim de las preguntas abiertas del cuestionario de la oferta.

1. Verbatim de las preguntas abiertas del cuestionario de la oferta

¿CÓMO VE USTED LA SITUACIÓN DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD?
¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS CON LOS QUE SE ENFRENTAN?

FAVORABLE

1. Profesionalización del sector
2. Aumento de la calidad
3. Política de optimización del beneficio en la situación de crisis
4. Situación de recesión mundial que favorece la llegada de turistas a España
5. Devaluación de la peseta
6. El año pasado aumento la oferta en turismo a costa de la caída del precio
7. Tres últimos años buenos
8. Preocupación por la protección medioambiental
9. Preocupación por una mayor formación
10. Preocupación por renovar la oferta
11. Las empresas van a seguir demandando
12. Ganas de ir adelante
13. Mejora de la ocupación por ocio
14. Mejor situación para los hoteles pequeños
15. Las ciudades se mantienen por las empresas
16. Se recuperara el sector vacacional

DESFAVORABLE

1. Reducción de gastos en la empresa
2. Mayor capacidad hotelera
3. Bajada del sector por mayor capacidad
4. Deterioro del turismo
5. Elevados precios
6. Pérdida de la calidad
7. Excesiva competencia
8. Crisis actual (recesión económica)
9. Inexperiencia de los jóvenes
10. Falta de personal cualificado
11. Mal
12. Elevados costes laborales
13. Desequilibrio en relación coste/precio de venta
14. Rígida legislación vigente (anticuados y no específicos del sector)
15. Elevado coste de la gran restauración
16. Intrusismo de compañías inmobiliarias
17. Problema fiscal
18. Continuo aumento de los precios en relación con el servicio

19. Oferta casi exclusiva de sol y playa
19. Disminución de la demanda de negocios
20. Precios por debajo del coste
21. Falta de comunicación entre distintos mandos de los hoteles
22. Estacionalidad de la demanda (fines de semana)
23. Protagonismo muy fuerte de las cadenas a la hora de fijar precios
24. Problema de los hoteles independientes ante la competencia organizada que suponen las grandes cadenas
25. Excesivos impuestos
26. Falta de apoyo institucional
27. Política institucional negativa
28. Poca capacidad económica de los hoteles para competir
29. Aumento de la oferta en Madrid
30. Desfavorable para el turismo de costa
31. Competencia desleal en precios
32. Poca transparencia de precios
33. Disminución de plantillas
34. Devaluación de los precios
35. Las agencias dan importancia solo al precio
36. Poca imaginación del sector para encontrar salidas a los problemas
37. En lugar de atraer nuevos clientes se intenta conservar los que hay a menor precio
38. Falta de apoyo a la hora de vender el hotel al exterior para los hoteles independientes
39. Los hoteles independientes no tenemos infraestructura para llegar por ejemplo a un tour operador
40. Competencia con los hoteles de categoría superior en el tema de precios
41. Exigencia de descuentos
42. Recortes de gastos en empresas que van a hoteles de categoría inferior
43. Crisis: la gente no viaja
44. Estacionalidad

NEUTROS

1. Necesidad de renovarse
2. Mayor exigencia por mayor información
3. Necesidad de mantener la calidad
4. Exigencia de la demanda informada en precios

¿CUALES SON SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES FRENTE A LA COMPETENCIA?

FUERTES

1. Precios competitivos
2. Buen servicio
3. Inversión en formación

4. Buena calidad
5. Ubicación
6. Buen posicionamiento de marca
7. Red de ventas
8. Central de reservas
9. Clientes de empresa
10. Fidelidad del cliente
11. Situación laboral de los trabajadores
12. Buenas relaciones entre empresarios (clientes) y el hotel
13. Prestigio de la cadena
14. Buen producto
15. Estar en Madrid
16. Transparencia de precios
17. Homogeneidad de precios
18. Para cadenas homogeneidad de producto
19. Estado del hotel
20. Atención personalizada
21. Tranquilidad
22. Ubicación del hotel
23. Cadena/imagen corporativa fácilmente identificable por los clientes
24. Entorno arquitectónico
25. Decoración acorde a los gustos del cliente
26. Buena señalización dentro del hotel
27. Dirigirse a segmentos importantes
28. Buen conocimiento de la clientela
29. Fundamento independiente
30. Comunicación directa
31. Exclusividad
32. Cubrir todas las necesidades del cliente
33. Buena relación calidad precio
34. Servicios específicos por tipos de clientes
35. Comunicar con ciertas empresas
36. Dar servicios que otros no dan
37. Pertenecer a una cadena
38. Hotel moderno
39. Plantilla joven
40. Competitividad
41. Imagen de marca
42. Departamento comercial muy competitivo
43. Habitaciones amplias, limpias y comfortable
44. Bastante conocido
45. Know-how de la cadena
46. Plantilla polivalente

47. Higiene
48. Publicidad del hotel en revistas extranjeras gratis
49. Hotel pequeño
50. Mantenimiento de las instalaciones
51. Cuidar detalles

DÉBILES

1. Producto concentrado en un segmento
2. No abarcar el turismo fin de semana
3. Precios de la competencia
4. Poca capacidad de las instalaciones
5. No es muy conocido
6. Tour operadores
7. El ser un hotel independiente
8. De capacidad económica
9. Si se utilizan precios por encima del coste, el cliente opta por otro hotel
10. No poder absorber un boom de la demanda
11. Precios altos
12. Inexperiencia
13. Poca luz natural
14. Mala señalización
15. Ubicación céntrica
16. Falta restaurante
17. Índice de ruidos importante
18. Carece de parking
19. Precisa renovación
20. Altos costes de nueva empresa
21. No pueden bajar precios
22. Bajada generalizada de los precios
23. Ubicación céntrica del hotel, delincuencia
24. Mantener precios

¿PODRÍA DECIRME QUE VENTAJAS REPORTA UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD PARA SU PRODUCTO?

VENTAJAS

1. Aumento del número de clientes
2. Siempre es beneficiosa
3. La publicidad puede hacer que se reduzca la sensibilidad a la calidad
4. Vender imagen
5. Crea necesidad de viaje
6. Vender usos nuevos del hotel
7. Debe ser buena para ser ventajosa

8. Dar a conocer el producto a un gran número de personas
9. Dar a conocer el hotel
10. Dar a conocer las promociones
11. Depende de los resultados
12. Difusión de los servicios
13. Afianzar la imagen de la cadena
14. Resaltar ciertos aspectos para darlos a conocer al cliente
15. Selección de la clientela
16. Segmenta al público objetivo
17. Reafirma el nombre
18. Si es mala no tiene ventajas
19. Todas
20. No hacen publicidad

INCONVENIENTES

1. Coste
2. Ninguno
3. Importante le boca a boca
4. Baja rentabilidad
5. Dificultad de determinar el público objetivo
6. Posibilidad de publicidad engañosa
7. Preferible que sea el cliente el que hable bien del hotel
8. Las campañas esporádicas no funcionan
9. La imagen no basta, es insuficiente
10. Alto coste de la investigación de mercados
11. Poder ambiguo de los medios de comunicación
12. Anunciar una bajada de precios atrae clientes de menor categoría
13. A veces se ofrece más de los que se puede dar

¿EN RELACIÓN CON LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN, QUE PAPEL JUEGA EN SU EMPRESA? EXTERNA.

VENTAJAS

1. Muy importante la comunicación interpersonal
2. La cadena difunde los hechos importantes realizados por cada hotel
3. Para darse a conocer
4. Representa un papel más importante que a nivel interno
5. Como medio de difusión del producto
6. Tiene mayores ventajas que la comunicación interna
7. Nos beneficiamos por pertenecer a una cadena
8. Utilizamos *mailing*
9. La fuerza de ventas
10. El contacto con el cliente es un control de calidad

11. Contacto con la agencia para la promoción
12. Inclusión en los sistemas de reservas
13. Pertenecer a asociaciones
14. Que la publicidad se entienda como apoyo a la venta
15. Comunicación con las diferentes esferas a través de revistas propias, folletos, videos.
16. Captar clientes
17. Integrarse en el mercado
18. Está coordinada con la cadena
19. Importante el merchandising
20. Funciona bien
21. Dar cierto encanto diferenciador
22. A nivel de cadenas comunicar sobre ofertas, nuevas aperturas
23. Comunicados de prensa para hablar de cosas novedosas que se hacen en el hotel
24. La comunicación interpersonal transmite buenas vibraciones al cliente
25. Se debe dar imagen de cadena pero personalizada para cada hotel
26. A nivel cadena gran difusión internacional

INCONVENIENTES

1. Al pertenecer a una cadena solo se hace una parte de la comunicación por el hotel
2. Es muy reducida

¿EN RELACIÓN CON LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN, QUE PAPEL JUEGA EN SU EMPRESA? INTERNA

VENTAJAS

1. Permite servir de unión entre todos los departamentos
2. Es buena
3. Es ágil
4. Es importante dentro del hotel
5. Es importante la del hotel con su cadena
6. Proporciona una información coordinación
7. Reuniones encaminadas hacia la coordinación general de ventas
8. Delegación de responsabilidad en varias personas
9. Comunicación interna personal
10. Comunicación interna fluida y directa
11. Que el cliente vea una gran familia
12. Carteles informativos para los empleados
14. Nos beneficiamos de ser un hotel pequeño
15. Información continua
16. Hace que el cliente se encuentre a gusto
17. Comunicación bis a bis
18. Colaboración entre el personal
19. El hotel funciona si la comunicación funciona

20. Comunicación vertical

INCONVENIENTES

1. No tiene mucha importancia
2. Menores ventajas que la comunicación externa

EN LAS CAMPAÑAS IMPORTANTES ¿CUALES SON EN SU OPINIÓN LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES QUE DEFINEN UNA BUENA COMUNICACIÓN?

1. Claridad de las características diferenciales
2. Que el producto sea bueno
3. Saberlo comunicar
4. Utilizar los medios adecuados
5. Llegar al público objetivo
6. Visitar a los clientes (agencias, empresas)
7. Identificar al público objetivo
8. Mensaje adecuado
9. Sinceridad
10. Mensaje sencillo
11. Que llame la atención el mensaje
12. Mensaje corto
13. Contenido del mensaje
14. Gran cobertura
15. Que cree un activo a largo plazo
16. Debe vender
17. Involucrar al personal para que materialice lo promocionado
18. Infundir confianza al producto
19. Comunicación agresiva
20. Dar una imagen de cadena elegante
21. Concretizar en una idea, slogan una imaginación
22. Que invite a comprobar los servicios anunciados
23. Mensaje claro
24. Mensaje adecuado al segmento de mercado al que va dirigido
25. Diferenciación del segmento del mercado al que se quiere dirigir
26. Mensaje impactante
27. Mensaje diferenciador
28. Veracidad del mensaje
29. Mensaje que se quiere transmitir

¿CUAL ES EN SU OPINIÓN LA TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES HACIA ASPECTOS TALES COMO...?

1. SERVICIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

EVOLUCIÓN

1. Lo que prima es el servicio
2. Tendencia a ampliar servicios
3. Ambiente cómodo (como en casa)
4. Trato amable
5. Funcionalidad
6. Homogeneidad del servicio en todos los hoteles de la cadena
7. El cliente particular exige
8. El cliente de grupo exige a través de las agencia
9. Retroalimentación de la información
10. Un factor que ha cobrado mucha importancia
11. Adecuado a sus expectativas
12. Mayor exigencia por la mayor información
13. Eficiencia
14. Mayor calidad
15. Más servicio
16. Mayor exigencia
17. Más por menos
18. Ampliación
19. Más servicios en las habitaciones
20. Calidad de los servicios ofrecidos
21. Personalización del servicio
22. Ampliar horarios
24. Atención correcta
25. Cordialidad

RETROCESO

1. La gente se deja llevar por los demás
2. Pagar poco por un buen servicio
3. Los clientes de grupo a través de agencias exige poco
4. No quieren lujo
5. Pagar poco
6. Retroceso de los servicios tradicionales
7. No son necesarios muchos servicios, ya los da la ciudad

2. PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

EVOLUCIÓN

1. Las agencias se van imponiendo y representan el 80% de la contratación
2. Desestacionalizar la demanda

3. Experiencias
4. Diversificación
5. Vacacional: agencias y tour operadores
6. Negocios: directo
7. Disminuye la contratación directa
8. A través de centrales de reservas
9. Individuales pago a la salida
10. A través de las agencias de viajes
11. Hacia la contratación colectiva
12. Telemática
13. La empresa
14. Personalmente
15. Departamento propio de contratación

RETROCESO

1. Contratar a la baja
2. Ser el último de la cadena de contrato
3. Ser el último en cobrar
4. El cliente no entra en la contratación directa
5. El cliente desconoce los procedimientos
6. Baja la contratación directa de particulares y empresas pequeñas
7. El cliente se puede sentir engañado

3. ASPECTOS DE INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DEL ALOJAMIENTO

EVOLUCIÓN

1. Las agencias no hacen que bajemos
2. El precio
3. El boca-boca
4. La experiencia
5. Trato personal a los clientes del hotel
6. Conocimiento de ventajas a través de la promoción
7. Su entorno
8. Buenas relaciones con la agencia
9. Medios de comunicación
10. Retroalimentación
11. Buenas relaciones con las empresas
12. Los prescriptores
13. La impresión que da el propio hotel
14. Sugerencias de la AAVV
15. Limpieza
16. Comodidad
17. Situación, ubicación respecto a las necesidades del cliente

18. Imagen del hotel
19. Referencias
20. Imagen de la cadena
21. Sistemas de reserva
22. Campañas de publicidad
23. Guías

RETROCESO

1. No son muy importantes los folletos
2. Publicidad que no se ajusta a la realidad
3. Información falsa en folletos
4. Sin innovaciones
5. Tradicional
6. Miran más el precio

4. SISTEMAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

EVOLUCIÓN

1. Innovación
2. Se tiende a la rapidez en la restauración
3. Modernización
4. Esmero en el servicio
5. El particular pide
6. El grupo pide al guía
7. Bueno
8. Personalización
9. Acorde con el precio
10. Mayor exigencia
11. Profesionalidad
12. Mayor importancia
13. Rápida
14. Eficiente
15. Los que se ofertan deben ser esmerados
16. Correcto
17. Mayor conocimiento del cliente
18. Moderno a la manera tradicional
19. Tecnología
20. Atención
21. Educación con el cliente

RETROCESO

1. No es relevante
2. Ha bajado la importancia de la habitación
3. Tienen, los clientes, nociones básicas

4. No es importante

5. PRECIO

EVOLUCIÓN

1. Diferentes tarifas en función del público objetivo
2. Es la variable más importante
3. Conocimiento de ofertas
4. Sensibilidad del precio en las empresas
5. Sensibilidad a las prestaciones
6. Los precios para el turista son similares, por lo tanto no son importantes
7. Comparan con los de mercado
8. El cliente de empresas no mira tanto el precio
9. Adecuado a sus necesidades
10. No es tan importante en un hotel de lujo
11. Referencia de calidad y categoría
12. No son tan sensibles al precio como a la calidad

RETROCESO

1. Disminución de precios por segmentos
2. Guerra de precios a la baja
3. Sensibilidad al precio en las empresas
4. Se mira mucho
5. Más por menos
6. Dominados por el bajo precio que exige la agencia
7. Lo más bajo posible
8. Atraso en el pago de depósitos en la contratación de grupos

6. RELACIÓN CALIDAD PRECIO

EVOLUCIÓN

1. Aspecto muy subjetivo
2. Buscan mayor calidad
3. La calidad reduce la sensibilidad al precio
4. Excelente
5. Se le debe dar lo que paga
6. Muy importante para el cliente individual porque no tiene capacidad para discutir el precio
7. Mas importante para empresas y agencias
8. Principal objetivo del cliente
9. Más calidad a menos precio
10. Cada vez se mira más
11. No es importante pagar más para recibir lo que se espera
12. Equilibrio
13. Más importante para el cliente de negocios

14. Buen servicio siempre aunque baje el precio
15. Exigentes
16. No aceptarían un recorte en los servicios

RETROCESO

1. Cada vez más difícil
2. Depende de la plantilla
3. Exigen precios más bajos a costa de la calidad
4. Los intermediarios cada vez dan más importancia al precio

7. DOTACIÓN DE SERVICIOS EXTERIORES

EVOLUCIÓN

1. Va tomando importancia sobre todo para extranjeros
2. Su situación (estar bien comunicado)
3. Adecuados a las necesidades de cada segmento
4. En Madrid se carece de ello
5. Tecnología punta
6. Infraestructuras adecuadas e intenta dar el máximo
8. En ciudad no es muy importante
9. Es importante
10. Informativo
11. Los clientes piden más
12. Lo realiza la conserjería
13. Un aliciente para el cliente
14. Tendencia a alojarse en zonas céntricas
15. Tendencia a alojarse en zonas bien comunicadas
16. Los valoran
17. La ciudad se exigirá más
18. Reservar servicios exteriores
19. Ayudas en caso de robo

RETROCESO

1. Al cliente latino no le interesa mucho
2. No se puede influir porque no depende de ellos
3. Es más importante los interiores
4. Los usan muy poco

8. AMBIENTE GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

EVOLUCIÓN

1. Depende del cliente y de la situación
2. Hay que darles el mínimo exigido
3. Exigencia

4. Debe ser bueno
5. Agradable
6. Animado
7. Hará que repita
8. Familiar
9. Es muy importante
10. Cordial
11. Joven
12. Amable
13. Atento
14. El cliente debe sentirse a gusto
15. Eficaz
16. Buen trato
17. Buen recuerdo
18. Confortable
19. Máximos servicios
20. Trato cercano
21. El personal debe saber tratar al cliente
22. Ver más clientes de tu segmento
23. Trato respetuoso
24. Higiene
25. Trato personalizado
26. Buen estado del hotel y de las habitaciones

RETROCESO

1. Muy bueno
2. Mayor exigencia en los hoteles de lujo
3. No necesitan muchos servicios

¿QUE CADENAS U HOTELES CONSIDERA USTED QUE TIENEN MAS Y MENOS FUTURO?...

MAS FUTURO

1. Hoteles independientes (1)
2. Cadenas (2)
3. Riu
4. Meliá
5. NH
6. Tryp
7. Inter-Continental
8. Holiday Inn
9. Cadenas de lujo
10. Husa
11. Sheraton

12. Foxa
13. Cadenas gestionadas con arrendamientos
14. Hoteles franquicia
15. España Hotels
17. Hoteles cuatro estrellas
18. Hoteles ciudad
19. Cadenas diversificadas (19)
20. Hoteles de mediano tamaño
21. Generales

MENOS FUTURO

2. cadenas
6. Tryp
1. Hoteles independientes
16. Asociación hoteles independientes P. Western
5. NH
20. Hoteles playa

¿PORQUE CAUSAS?

MAS FUTURO

- (1)
 - . Costes menores
 - . Mejores precios
 - . Fiabilidad del cliente
 - . Asociación
 - . Limitación de acceso a la demanda
 - . Atención personalizada
 - . Personal profesional

- (2)
 - . Capacidad para reducir costes
 - . Buenos servicios
 - . Pueden defenderse mejor
 - . Pueden invertir en publicidad
 - . Clarificación de objetivos
 - . Inversión en renovación
 - . Inversión en expansión
 - . Clientela diversificada

- (3)
 - . Pioneros
 - . Buena cadena
 - . Entretenimiento

- (4)
 - . Expansión a otros mercados
 - . Inversiones

- (5) . Cantidad de hoteles
 - . Homogeneidad del producto
 - . Buena relación calidad precio
 - . Dotación de directivos
 - . Marketing
 - . Buena calidad
 - . Buena infraestructura
 - . Profesionalidad del personal
 - . Interés por el cliente medio
 - . Renovación

- (6) . Fama

- (7) . Homogeneidad del producto
 - . Imagen bien definida
 - . Calidad del producto

- (8) . Producto homogéneo
 - . Buena relación calidad precio
- (9) . estándares de calidad, pero personalidad propia

- (12) . Buen producto

- (13) . Requieren menos inversión
 - . Crecimiento más rápido

- (14) . Costes menores
 - . Mejores precios
 - . Fiabilidad del cliente
 - . Asociación

- (15) . Calidad del producto

- (16) . Calidad máxima

- (17) . Es lo que demanda el cliente
 - . Muchos servicios pero sin lujo

- (G) . Los que ofrecen mejor producto
 - . Los que tengan buen departamento de marketing
 - . Los que tengan buena comunicación
 - . Innovadores
 - . Con capacidad de adaptación, relación ante cambios del mercado

- . Los que tengan en cuenta la opinión del cliente
- . Los que mantengan la calidad y el servicio
- . Los para dar mejor servicio
- . Hoteles repartidos por toda la geografía

MENOS FUTURO

- (1) . Su independencia
 - . Poca publicidad
 - . No pueden competir en tarifas
 - . Falta capacidad para reducción de costes
 - . Limitación de acceso a la demanda

- (2) . Utilización de imagen común para hoteles con prestaciones diferentes
 - . Incurren en problemas financieros por la guerra de precios

- (5) . Hoteles pequeños
 - . Tendrán que renovar pronto

- (6) . Política financiera

- (13) . Mayores costes fijos
 - . Inversión no es en propiedad

- (16) . Falta de homogeneidad en el producto

- (G) . Falta de liquidez
 - . Mala gestión económica
 - . Poca inversión en el hotel
 - . Las que no se mueven en el mercado
 - . Especialización en un determinado segmento
 - . Las que para captar clientes a corto plazo reducen precios y recortan servicios
 - . Las que no tienen en cuenta las diferencias entre sus hoteles

¿EN SU OPINIÓN ¿CUALES SON LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SECTOR?

PUNTOS FUERTES

1. Producto
2. País turístico
3. Devaluación de la peseta
4. Equiparación de precios con Europa
5. Existencia de zonas de mercado
6. Ganas de mejorar
7. Ganas de adecuarse a la exigencia de la demanda

8. Mayor demanda
9. Depende de la inversión en publicidad y RRPP
10. Existencia de la necesidad de viaje
11. Difícil que el hotel sea sustituido por otro tipo de alojamiento
12. Buen clima
13. Ambiente y carácter Español
14. Precios
15. Calidad
16. Iniciativa
17. Asociacionismo
18. Liderazgo
19. Mayor demanda de empresas
20. Buen servicio
21. Buena relación calidad-precio
22. Climatología privilegiada
23. País de gran oferta cultural
24. Inestabilidad política en países competidores
25. Buenas ofertas en hoteles de costa
26. Destino atractivo
27. Flexibilidad para negociar precios
28. Gran renovación en los hoteles
29. Capacidad de reacción
30. Imaginación para agradar
31. Gran seguimiento de los clientes

DÉBILES

1. Competencia
2. Crisis
3. Poca cooperación entre los hoteles
4. Antigüedad de los establecimientos
5. Formación del personal
6. Precios
7. Dominados por las agencias
8. Sector maltratado por la administración
9. Complejo de inferioridad
10. Recursos financieros (dificultad de captación)
11. Rigidez frente a oscilaciones de la producción
12. Masificación
13. Pérdida de calidad
14. Fiscalidad
15. Precios tarifa diferentes a los reales
16. Estacionalidad empleo
17. Inestabilidad

18. Sensible a cambios coyunturales
19. Turismo
20. Falta interés en promociones promovidas por el sector público
21. Disminución de la demanda
22. Inseguridad ciudadana
23. Competencia poco inteligente, bajar los precios es perjudicial a largo plazo
24. Falta de visión a largo plazo
25. Falta de visión internacional

¿CUALES SON LAS AREAS MAS IMPORTANTES DE COOPERACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS? y ¿ Y EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN? INTERMEDIARIO

1. Agencias de viajes
2. Tour operadores
3. Líneas aéreas
4. Otros hoteles
5. Empresas importantes
6. Centrales de reserva
7. Comisionado
8. Programas informaticos
9. Agencias de publicidad
10. Medios de comunicación
11. Su propio equipo de publicidad
12. General

ÁREA

1. AGENCIAS DE VIAJES
1. Clientes fines de semana
2. Contratación
3. Promoción
4. Venta por combinación
5. Captación clientes
6. Ventas
7. Comisiones
8. Información
9. Tarifas
10. Relaciones
11. Tarifas diferenciadas
12. Mediante mailing y telemarketing (comunicación)
13. Te hacen propaganda (comunicación)
14. Acuerdos a nivel de precios
15. Trato a empresas

16. Garantizar cupos
17. Incentivar su labor
18. Publicidad en folletos
19. Promoción por zonas, destinos
20. Información al cliente
21. Claridad y transparencia en cuanto a captación de clientes

2. TOUR OPERADORES

1. Contratación
2. promoción
3. Captación clientes
4. Ventas
5. Información
6. Mediante Mailing y telemarketing
7. Promoción por zonas destinos

3. LÍNEAS AÉREAS

1. Venta por combinación
2. Apoyo publicitario"
3. Bajo coste de la distribución"

4. OTROS HOTELES

1. Reuniones para tratar problemas comunes

5. EMPRESAS IMPORTANTES

1. Contratación
2. Captación clientes
3. Ventas
4. Acuerdos a nivel de precios
5. Personalización del trato
6. El hotel debe ofertarse a la empresa

6. CENTRALES DE RESERVA

1. Información
2. Contratación

7. COMISIONADO

1. Contratación

10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Colaboraciones
2. Publicidad, reportajes, reseñas

12. GENERAL

1. Difícil cooperación
2. Es muy cara
3. Disponer de un punto de venta
4. Publicidad
5. Tratar de mantener buena relación

¿COMO VE LA COMPETENCIA ACTUAL DE ESTA EMPRESA EN LO QUE A LA CAPITACIÓN DE CLIENTES SE REFIERE?

1. Genérico
2. Hoteles independientes
3. Cadenas

SITUACIÓN

GENÉRICOS

1. Ampliación de su departamento comercial
2. Ampliación de su central de reservas
3. Cada vez es mayor
4. Cada vez es más dura
5. Escasa demanda
6. Bajada de precios
7. Aumento de la inversión publicitaria
8. Buena relación calidad precio
9. Buena
10. Mucha oferta
11. Características diferenciadoras
12. Alto nivel de ocupación
13. No es muy conocida
14. Estamos a su mismo nivel
15. Estable, clientes fijos
16. Los puntos fuertes del hotel pesan más que la bajada de precios
17. Al ser cadena se sienten menos
18. Tienen que hacerse hueco en el mercado
19. Tienen poca capacidad
20. Soportar precios que cubran costes
21. Violenta
22. Grandes esfuerzos para captar clientes

HOTELES INDEPENDIENTES

1. No tienen mucha fuerza
2. Falta organización entre ellos
3. Competencia menos voraz

4. Colaboración entre ellos
5. No pueden obtener descuentos
6. No les perjudica una mala acción de la cadena
7. Lo tienen difícil
8. Su encanto
9. Hay muy pocos
10. Ventaja frente a ellos
11. Débil contratación
12. Competitivos por su ubicación
13. Son poca competencia
14. Tienen espacio de maniobra
15. Ofertas en origen
16. Realizan buena labor
17. Ofertas en origen
18. Se miran igual que una cadena
19. Dificultades financieras
20. Menos dura que con las cadenas
21. Mas competencia con ellos porque son similares

CADENAS

1. Guerra de precios
2. Diferentes tipos de clientes
3. Gran oferta
4. Mayor defensa frente a los costes
5. Pueden hacer imagen corporativa
6. Competencia desleal
7. No existe
8. Menores precios
9. Agencias de viajes fundamentales para captar clientes
10. Competencia dentro de la propia cadena
11. La cadena ayuda a entrar en el mercado
12. Fuerza de negociación
13. Competencia en productos concretos
14. Calidad
15. Servicio
16. Instalaciones
17. Tienen más recursos
18. Los clientes quieren más distinción, menos homogeneidad
19. Cada hotel de la cadena es un punto de venta del resto
20. La misma que con los hoteles independientes
21. No sufre competencia con otras cadenas

¿COMO DEFINIRÍA LA IMAGEN QUE TIENEN LOS CLIENTES DE LA EMPRESA?

POSITIVOS

1. Una gran empresa
2. Una gran cadena
3. Imagen unificada
4. Positiva
5. Clientes fieles
6. Fiabilidad
7. Buena
8. Satisfacción
9. Hoteles nuevos
10. Buen ambiente
11. Se cuida al máximo el detalle
12. Lugar amable
13. Alto nivel de ocupación
14. Trato personalizado
15. Empresa joven
16. Empresa dinámica
17. Empresa homogénea
18. Buena calidad precio
19. Imagen de marca
20. Familiar
21. El cliente atrae a más clientes
22. No hay reclamaciones
23. Prestigio
24. Seriedad
25. Solidez
26. Vínculos con el personal
27. Contentos, mismo servicio en un espacio más amable
28. Buenas instalaciones e higiene
29. Línea definida, con innovaciones tecnológicas
30. Conocimiento (saben a donde vienen)

NEGATIVOS

1. Imagen poco definida
2. Muchos no han estado
3. Falta parking
4. Ruidoso

¿Y LA IMAGEN DE LA EMPRESA QUE TIENEN SUS EMPLEADOS?

POSITIVOS

1. Buena empresa

2. Posibilidad de promoción
3. Posibilidad de movilidad
4. Positiva
5. inversión en calidad
6. Orgullo
7. Se sienten a gusto
8. Empresa joven
9. Empresa dinámica
10. Empresa en desarrollo
11. Familiaridad
12. Buenos convenios (salarios)
13. Estabilidad en el empleo
14. Aumento de la plantilla
15. Cordialidad
16. Incentivos extrasalariales
17. Identificación con la empresa
18. Buen entorno de trabajo
19. Departamentos autónomos
20. Empresa con futuro
21. Motivación
22. Trato directo
23. Sin estructuras jerárquicas
24. Responde a sus expectativas
25. Imagen de evolución
26. Gustosos de colaborar en la evolución
27. Se implican en dar imagen positiva del hotel
28. Conocimiento mutuo
29. Empleados polivalentes
30. Los directores conocen la labor de sus empleados
31. Buena comunicación

NEGATIVOS

1. Bajos salarios
2. Disminución de plantilla
3. Mejorable

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 4. Tablas de códigos

- 1. Tabla de códigos del estudio de la oferta.*
- 2. Tabla de códigos del estudio de la demanda.*

1. Tabla de códigos del estudio de la oferta

DATOS DE CLASIFICACIÓN

NOMBRE

CATEGORÍA (1 posición)

- Uno.....1
- Dos.....2
- Tres.....3
- Cuatro.....4
- Cinco.....5

PUESTO ENTREVISTADO (1 posición)

- Directivo.....1
- Nivel intermedio.....2

NUMERO DE HABITACIONES (1 posición)

- Menos de 50.....1
- De 50 a 100.....2
- De 101 a 150.....3
- De 151 a 200.....4
- De 201 a 300.....5
- Más de 300.....6

NUMERO DE PLAZAS (1 posición)

- Menos de 50.....1
- De 50 a 100.....2
- De 101 a 200.....3
- De 201 a 300.....4
- De 301 a 400.....5
- De 401 a 500.....6
- De 501 a 1000.....7
- Más de 1000.....8

PRECIO (1 posición)

- Hasta 5000.....1
- De 5001 a 10000.....2
- De 10001 a 15000.....3
- De 15001 a 20000.....4
- De 20001 a 25000.....5
- De 25001 a 35000.....6

- De 35001 a 45000.....7
- Más de 45000.....8

FECHA DE CONSTRUCCIÓN O RENOVACIÓN TOTAL (1 posición)

- Hasta 1970.....1
- De 1971 a 1980.....2
- De 1981 a 1985.....3
- De 1986 a 1990.....4
- De 1990 en adelante.....5

ESPECIALIZACIÓN (dos segmentos, 1 posición para el principal y otra para el secundario)

- Negocios.....1
- Políticos.....2
- Congresos.....3
- Turistas.....4
- Otros.....5

SERVICIOS HOTEL (p.2.1) (15 posiciones)

	Si	No
- 1. Garaje/parking.....	1	2
- 2. Acceso minusválidos.....	1	2
- 3. Servicio médico.....	1	2
- 4. Guardería, parque infantil.....	1	2
- 5. Salón convenciones.....	1	2
- 6. Traducción simultánea.....	1	2
- 7. Room services 24 horas.....	1	2
- 8. Calefacción central.....	1	2
- 9. Aire acondicionado zonas nobles	1	2
-10. Peluquería.....	1	2
-11. Bar cafetería.....	1	2
-12. Discoteca.....	1	2
-13. Tiendas.....	1	2
-14. Jardín terraza.....	1	2
-15. Instalaciones deportivas.....	1	2

SERVICIOS HABITACIÓN (p.2.1) (11 posiciones)

	Si	No
- 1. Caja fuerte.....	1	2
- 2. Calefacción individual.....	1	2
- 3. Aire acondicionado en hab.....	1	2

- 4. Habitaciones con salón, suit...	1	2
- 5. Teléfono en habitaciones.....	1	2
- 6. Radio, música en hab.....	1	2
- 7. TV. en hab.....	1	2
- 8. Vídeo en hab.....	1	2
- 9. Antena parabólica.....	1	2
-10. Mini-bar.....	1	2
-11. Secador de pelo en hab.....	1	2

RÉGIMEN DE TENENCIA O EXPLOTACIÓN (p.2.2) (1 posición)

- En propiedad.....	1
- En arrendamiento.....	2
- Contrato de management...3	
- Otros regímenes.....	4

ORGANIZACIÓN EXTERNA (p.2.3) (1 posición)

- Cadena de hoteles nacionales.....	1
- Cadena de hoteles propiedad de particulares gestionados y administrados por la cadena.....	2
- Cadena formada por hoteles propios y adheridos...3	
- Cadena de hoteles gestionados en franquicia.....	4
- Hoteles independientes.....	5
- Otros.....	6

VALORACIÓN SECTOR

SITUACIÓN DEL SECTOR (p.3)

FAVORABLE (5 posiciones)

.Coyuntura económica actual favorable.....	1
.Incremento de la demanda por bajada de precios.....	2
.Recuperación del mercado.....	3
.Profesionalización.....	4
.Mejora del producto.....	5
.Bien.....	6
.Otros factores ambientales no económicos.....	7

DESFAVORABLE (p3.1) (6 posiciones)

.Coyuntura económica actual desfavorable.....	1
.Precios altos.....	2
.Descenso de la demanda.....	3

.Falta de profesionalización.....4
 .Deterioro del producto.....5
 .Aumento de la oferta y la competencia.....6
 .Mal.....7
 .Elevados costes.....8
 .Oligopolio de las cadenas.....9
 .Falta de competitividad.....10
 .Marco institucional desfavorable.....11
 .Mala comunicación interna.....12
 .Dumpin de precios.....13
 .Estacionalidad de la demanda.....14
 .Cambios en la demanda.....15
 .Precios bajos.....16

NEUTROS

.Cambios de la demanda.....1
 .Cambios de la oferta.....2
 .Necesidad del producto.....3

PUBLICIDAD DEL SECTOR (p.3.2) (1 posición)

.Mucha.....1
 .Regular.....2
 .Poca.....3

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL SECTOR (p.3.3) (5 posiciones)

Orden importancia	1°	2°	3°	4°	5°
. Publicidad	1	2	3	4	5
. Relaciones publicas	1	2	3	4	5
. Merchandising	1	2	3	4	5
. Fuerza de ventas	1	2	3	4	5
. Otras	1	2	3	4	5

CADENAS U HOTELES CON MAS Y MENOS FUTURO (p.3.4) (1 con más futuro y otra con menos futuro). La de menos futuro 8 posiciones, 2 para la primera, 2 para la segunda, 4 para la tercera)

1ª, 2ª y 3ª posición (3 posiciones)

- Hoteles independientes.....1
 - Cadenas independientes.....2

- Generales.....3

NOMBRES CARACTERÍSTICAS DE MÁS FUTURO 4ª, 5ª, 6ª (3 posiciones relacionadas con la pregunta anterior correlativamente).

- Riu.....1
- Melia.....2
- NH.....3
- TRYP.....4
- Intercontinental.....5
- Holiday Inn.....6
- Husa.....7
- Sheraton.....8
- Foxa.....9
- España Hotels.....10
- Hispano hotelera.....11
- HYATT.....12
- Lujo.....13
- Gestionados en arrendamiento...14
- Franquicia.....15
- Cuatro estrellas.....16
- Ciudad.....17
- Diversificados.....18
- Tamaño mediano.....19
- Playa.....20
- Pequeños.....21
- Dos estrellas.....22
- Green.....23

RAZONES DE FUTURO (p.3.5) (9 posiciones, 3 por cada contestación de la primera)

- Costes.....1
- Precio.....2
- Calidad de producto.....3
- Calidad de servicio.....4
- Relación calidad precio.....5
- Expansión capacidad financiera para expandirse o renovarse.....6
- Homogeneidad del producto.....7
- Fidelidad del cliente.....8
- Profesionalización del personal.....9
- Imagen.....10
- Clientela del hotel.....11

- Comunicación.....12
- Localización.....13
- Marketing.....14
- Asociación.....15
- Competitividad.....16
- Adecuación al cliente.....17
- Funcionalidad del servicio.....18

RAZONES DE RETROCESO (p.3.5) (6 posiciones, 2 para cada una)

- Costes.....1
- Precios.....2
- Falta calidad del producto.....3
- Gestión financiera.....4
- Falta de competitividad.....5
- Concentración en un segmento del mercado....6
- Falta de comunicación.....7
- Gestión Corporativa perjudicial.....8
- Fuerte competencia.....9

PUNTOS FUERTES (p.3.6) (5 espacios)

- Coyuntura económica actual favorable.....1
- Precios competitivos.....2
- Aumento de la demanda.....3
- Calidad del producto.....4
- Destino atractivo.....5
- Competitividad.....6
- Afán de superación.....7
- Conocimiento del mercado.....8
- Asociacionismo.....9

PUNTOS DEBILES (P.3.6) (5 espacios)

- Coyuntura económica actual desfavorable.....1
- Precios.....2
- Disminución de la demanda.....3
- Falta de profesionalización.....4
- Deterioro del producto.....5
- Competencia.....6
- Falta de promoción del destino.....7
- Marco institucional desfavorable.....8
- Falta de recursos financieros.....9
- Poca competitividad.....10
- Poca cooperación.....11
- Factores ambientales distintos a los económicos..12

- Intangibilidad del producto.....13

VALORACIÓN HOTEL

PUNTOS FUERTES Y DEBILES FRENTE A LA COMPETENCIA (2.4)
COMPETENCIA DE LA EMPRESA EN LA CAPTACION DE CLIENTES (p.2.12)
(Una de fuertes y otra de débiles)

COMPETIDORES (3 posiciones)

- Hoteles independientes.....1
- Cadenas.....2
- Genérico.....3

PUNTOS FUERTES (9 posiciones, 3 por cada una anterior)

- Precio.....1
- Producto, aspectos tangibles.....2
- Producto, aspectos intangibles.....3
- Comercialización (captación de clientes).....4
- Imagen y posicionamiento de la marca.....5
- Clientes.....6
- Calidad.....7
- Localización.....8
- Plantilla.....9
- Competitividad.....10
- Diferenciación.....11
- Conocimiento de la clientela.....12
- No existe competencia con objetivos distintos.....13
- Comunicación.....14
- Relación calidad/precio.....15
- Determinación del público objetivo.....16
- Competencia menos dura.....17
- Colaboración con la competencia.....18
- Poder de negociación.....19

PUNTOS DÉBILES (6 posiciones, 2 por cada uno anterior)

- Precio.....1
- Producto, aspectos tangibles.....2
- Producto, aspectos intangibles.....3
- Comercialización.....4
- Concentración de la demanda.....5
- Coste.....6
- Poco poder de negociación por ser un hotel independiente....7

- Localización.....8
- Plantilla (problemas).....9
- Desconocimiento del hotel.....10
- Poca competitividad.....11
- Competencia agresiva.....12

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD (p.5)

VENTAJAS (3 posiciones)

- Aumento del volumen de negocio.....1
- Conocimiento del producto.....2
- Imagen de marca.....3
- Segmentación del público objetivo.....4
- Es beneficiosa.....5
- Crea necesidades.....6
- No hacen publicidad.....7
- Depende de la calidad.....8
- Reduce la sensibilidad de otras variables.....9

INCONVENIENTES (3 posiciones)

- Coste.....1
- Preferible el boca a boca.....2
- Ninguno.....3
- Baja rentabilidad.....4
- Necesidad de apoyo de otras variables.....5
- Publicidad que no se adecua con la realidad.....6
- Dificultad de determinar el público objetivo.....7
- Atrae clientes no deseados.....8
- Difícil evaluar resultados.....9

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA (p.2.6)

OBJETIVOS (3 posiciones)

- .Como medio de difusión del producto.....1
- .Más importante que la comunicación interna.....2
- .Como medio para ampliar volumen de negocio.....3
- .Como medio para posicionamiento.....4
- .Es un control de calidad.....5
- .Funciona bien.....6

MEDIOS (3 posiciones)

- .Mailing.....7

.Fuerza de ventas.....8
 .Relaciones públicas.....9
 .Merchandising.....10
 .A través de cadena.....11
 .A través de la comunicación interna.....12
 .Asociacionismo.....13
 .Inclusión en sistemas de reservas.....14
 .A través de las Agencias de viajes.....15
 .Es reducida.....16

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (P.2.7) (3 posiciones)

.Permite relaciones interdepartamentales.....1
 .Características positivas.....2
 .Importante.....3
 .Se percibe su existencia por el cliente.....4
 .Influye en el negocio.....5
 .Comunicación interpersonal.....6
 .Proporciona información.....7
 .Descentralización de la toma de decisiones.....8
 .No tiene mucha importancia.....9
 .Menos ventajas que la externa.....10

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA (p.2.8) (5 posiciones)

Orden importancia	1°	2°	3°	4°	5°
- Publicidad	1	2	3	4	5
- Relaciones publicas	1	2	3	4	5
- Merchandising	1	2	3	4	5
- Fuerza de ventas	1	2	3	4	5
- Otras	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA (p.2.9)
 (6 posiciones)

	Mucho	Poco	Nada
- Seminarios.....	1	2	3
- Congresos.....	1	2	3
- Reuniones de trabajo.....	1	2	3
- Revista interna.....	1	2	3
- Documentos internos.....	1	2	3
- Tablón de anuncios.....	1	2	3

IMAGEN DE LOS CLIENTES EXTERNOS (2.13)

IMAGEN POSITIVA (4 posiciones)

- Buena empresa.....1
- Imagen coherente.....2
- Empresa dinámica.....3
- Satisfacción del cliente.....4
- Buen servicio5
- Servicio personalizado.....6
- Buen producto.....7
- Buena relación calidad precio..8

IMAGEN NEGATIVA (2 posiciones)

- Imagen poco definida.....1
- Fallos en producto.....2
- Precio alto.....3

IMAGEN DE LOS CLIENTES INTERNOS (2.14)

IMAGEN POSITIVA (3 posiciones)

- Empresa dinámica.....1
- Satisfacción del personal por las condiciones de trabajo....2
- Participación en la creación de una imagen positiva.....3
- Identificación con la imagen de la empresa.....4
- Imagen positiva por la gestión de comunicación.....5

ASPECTOS NEGATIVOS (2 posiciones)

- Insatisfacción del personal por las condiciones de trabajo..1
- Falta de identificación.....2
- Mala gestión de la comunicación.....3

REFLEJA LA IMAGEN PUBLICA LA PERSONALIDAD DE LA EMPRESA
(p.2.15) (1 posición)

- Si1
- No2

ÁREAS DE COOPERACIÓN CON LOS INTERMEDIARIOS (p.4.2)

INTERMEDIARIO (4 posiciones)

. Agencias de viajes.....	1
. Tour operadores.....	2
. Líneas aéreas.....	3
. Otros hoteles.....	4
. Empresas importantes.....	5
. Centrales de reserva.....	6
. Comisionado.....	7
. Programas informaticos.....	8
. Agencias de publicidad.....	9
. Medios de comunicación.....	10
. Su propio equipo de publicidad.....	11
. Generales.....	12

ÁREAS (12 posiciones, tres por intermediario)

. Captación de clientes.....	1
. Comunicación.....	2
. Tarifas diferenciadas.....	3
. Promoción.....	4
. Colaboración.....	5

MEDIOS (12 posiciones, tres por intermediario)

. Mailing.....	1
. Telemarketing.....	2
. Incentivos.....	3
. Fuerza de ventas.....	4
. Trato personal.....	5
. A través de las buenas relaciones.....	6

OPINIÓN

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LAS CAMPAÑAS IMPORTANTES (p.2.10) (tres posiciones)

.Diferenciación.....	1
.Identificar, llegar al público objetivo.....	2
.Características del mensaje.....	3
.Que le producto sea bueno.....	4
.Debe vender.....	5
.Que lo que se ofrece se adecue a la realidad.....	6
.Utilizar medios adecuados.....	7

.Crear imagen.....	8
.Infundir confianza.....	9
.Elegir el momento.....	10
.Constancia.....	11

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA EN UNA BUENA COMUNICACIÓN DE
(p.2.11) (17 posiciones)

- Importante.....	1
- Regularmente importante....	2
- Nada importante.....	3

TENDENCIA DE LOS CONSUMIDORES (p.4.1) (4 posiciones por cada
una)

SERVICIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

.Adecuación.....	1
.Ampliación.....	2
.Trato amable y personal.....	3
.Funcionalidad.....	4
.Pagar poco.....	5
.Calidad.....	6
.Coherentes con la expectativas.....	7
.No es importante.....	8
.Retroalimentación de la información.....	9
.Homogeneidad de la cadena.....	10

PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

.AAVV. y Tour operadores.....	1
.Directa.....	2
.Disminuye la directa.....	3
.Centrales de reservas.....	4
.Desestacionalizar la demanda.....	5
.Experiencias.....	6
.Diversificación de los procedimientos.....	7
.Departamento propio.....	8
.Telemática.....	9
.Dependiendo del motivo de viaje.....	10

ASPECTOS DE INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DEL ALOJAMIENTO

.Precio.....	1
.Referencias.....	2
.AAVV. Tour operadores, centrales de reservas.....	3
.Experiencias.....	4
.Actividades de comunicación del hotel.....	5
.Características del producto.....	6
.No es importante la agencia de viajes.....	7
.No son importantes los folletos, no son veraces.....	8
.Buenas relaciones.....	9
.Tener buena imagen.....	10
.Constante.....	11

SISTEMAS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

.Exigencia.....	1
.Innovación.....	2
.Trato amable y personal.....	3
.Eficacia.....	4
.Acorde con el precio.....	5
.Esmero y selecto.....	6
.No es importante.....	7
.Sistema tradicional.....	8

PRECIO

.Sensibilidad de la demanda.....	1
.Rigidez de la demanda.....	2
.Diferenciación por segmentos.....	3
.Mayor importancia de otros factores.....	4
.Indicador de calidad y categoría.....	5
.Poder de los intermediarios(el hotel dominado en la negociación frente AAVV).....	6

RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

- Equilibrio.....	1
- Sensibilidad a la calidad.....	2
- Sensibilidad al precio.....	3

DOTACIÓN DE SERVICIOS EXTERIORES

- Es importante para el cliente.....	1
- Importancia de estar bien comunicado.....	2
- Solicitud de información.....	3
- No son importantes.....	4
- Adecuación a las necesidades de cada segmento.....	5
- Solicitud de gestión.....	6

AMBIENTE GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

- Es importante.....1
- Apreciación hacia el ambiente creado por la prestación del servicio.....2
- Apreciación hacia el ambiente creado por el producto....3
- No es importante.....4

SITUACIÓN DEL SECTOR ANTE LAS TENDENCIAS DE LOS CLIENTES
(p.resumen de observaciones)

Opiniones

1. La relación calidad precio es un aspecto muy subjetivo
2. La relación calidad precio es excelente
3. La relación calidad precio depende de la plantilla
4. La relación calidad precio es cada vez más difícil
5. En Madrid se carece de servicios exteriores
6. La dotación de servicios exteriores lo realiza la conserjería
7. El hotel no puede influir en la dotación de servicios exteriores porque no depende de ellos.
8. Difícil cooperación con los intermediarios
9. La cooperación con los intermediarios es muy cara

2. Tabla de códigos del estudio de la demanda

OTROS MOTIVOS PARA ALOJARSE EN UN HOTEL

1. Asistencia a congresos y reuniones de empresa
2. Trabajo, negocios y motivos profesionales
3. Ocio, recreo o vacaciones
4. Actividades culturales
5. De paso a otras zonas
6. Estudios
7. Familiares
8. Médicos/salud
9. Acompañante

CADENAS Y HOTELES QUE OPERAN EN MADRID

1. HOTELES

1. WELLINTON
2. TRYP MONTE REAL
3. VILLA MAGNA
4. HUSA PRINCESA
5. RITZ MADRID
6. PALACIO SANTO MAURO
7. CASTELLANA
8. SOFITEL
9. NOVOTEL MADRID
10. AITANA
11. PLAZA
12. PALACE
13. GRAN HOTEL CONDE DUQUE
14. GRAN HOTEL VELÁZQUEZ
15. GRAN HOTEL REINA VICTORIA
16. NH SANVY
17. GRAN VERSALLES
18. COLON
19. MINDANAO
20. LIABENY
21. PINTOR GOYA
22. CUZCO
23. MELIÁ MADRID
24. ALCALÁ
25. EUROBUILDING
26. AGUMAR
27. MELIÁ CASTILLA

28. LOS GALGOS
29. MIGUEL ÁNGEL
30. CONVENCIÓN
31. CHAMARTIN
32. NH PRÍNCIPE DE VERGARA
33. VILLA REAL
34. CONDE DE ORGAZ
35. TRYP EMBASSADOR
36. DIANA
37. TRYP CAPITOL
38. CARLOS V
39. TRYP GRAN VÍA
40. CORTEZO
41. REGINA
42. REGENTE
43. NH ZURBANO
44. TRYP REX
45. SOL ALONDRAS
46. OSUNA
47. CLARIDGE
48. ARISTOS
49. PRAGA
50. DIANA
51. NH BALBOA
52. TRYP WASHINGTON
53. EMBAJADA
54. PRADO
55. RAFAEL PIRAMIDES
56. ASTURIAS
57. RAMÓN DE LA CRUZ
58. MEDIODÍA
59. PARÍS
60. FRANCISCO I

2. CADENAS

61. CADENA GREEN HOTELES
62. CELUISMA S.A.
63. CIGA HOTEL ESPAÑA
64. FORTE HOTELS
65. GRUPO SOL
66. G.H.B.
67. HISPANO HOTELERA S.A.
68. HOTELES SANTOS

69. HUSA (HOSTELERÍA UNIDA S.A.)
70. N H HOTELES
71. NOVOTEL
72. OCCIDENTAL HOTELES
73. PROMOCIONES EUROBUILDING
74. SOFITEL
75. STOBOTEL INTERNATIONAL
76. TRYP
77. VISA HOTELES

PROVINCIA DE PROCEDENCIA

1. Galicia
2. Asturias
3. Cantabria
4. País vasco
5. Navarra
6. Rioja la
7. Aragón
8. Cataluña
9. Castilla León
10. Castilla la mancha
11. Madrid
12. Murcia
13. Valencia
14. Andalucía
15. Extremadura
16. Canarias
17. Baleares

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 5. Plan de entrevistas y guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda

- 1. Plan de entrevistas del estudio de la oferta: Hoteles de la muestra.*
- 2. Plan de entrevistas del estudio de la demanda.*
- 3. Guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda.*

1. Plan de entrevistas del estudio de la oferta: Hoteles de la muestra

Abeba (3 *¹)
Agumar (4 *)
Asturias (2 *)
Castellana Intercontinental (4 *)
Claridge (3 *)
Conde de Orgaz (4 *)
Cortezo (3*)
Foga (4 *)
Francisco I (2 *)
Gran Hotel Reina Victoria (4 *)
Gran Hotel Velazquez (4 *)
Gran Versailles (4 *)
Holyday Inn Madrid (4 *)
Husa Princesa (5 *)
Sol Alondras (3 *)
Londres (2 *)
Mediodia (2 *)
Melia Castilla (4 *)
Monaco (1 *)
N H Embajada (3 *)
N H Principe de Vergara (4 *)
N H Sanvy (4 *)
Pintor (4 *)
Plaza (4 *)
Rafael Ventas (3 *)

¹ * Número de estrellas

Ramón de la Cruz (2 *)

Regina (3 *)

Ritz Madrid (5 *)

Sofitel (4 *)

Tryp Ambassador (4 *)

Tryp Capitol (3 *)

Tryp Rex (3 *)

Tryp Washinton (3 *)

Villa Real (4 *)

Villa Magna (5 *)

2. Plan de entrevistas del estudio de la demanda Hoteles Madrid capital categoría superior

NOMBRE	PLAZAS	ACUMULADO	PUNTOS DE MUESTREO ¹
Wellington	528	528	1
Tryp Monte Real	151	679	
Barajas	439	1118	
Villa-Magna	376	1494	
Husa-Princesa	784	2278	1
Ritz Madrid	306	2584	
Palacio Santo Mauro	70	2654	
Castellana	623	3277	
Arosa	225	3502	
Carlton	206	3708	
Emperatriz	311	4019	
Emperador	438	4457	
Tryp Fenix	425	4882	
Aitana	207	5089	
Plaza	593	5682	2
Tryp Menfis	220	5902	
Mayorazgo	384	6286	
Palace	942	7228	
Gran Hotel Conde Duque	263	7491	
Gran Hotel Velazquez	260	7751	1
Gran Hotel Reina Victoria	370	8121	2
Suecia	247	8368	
NH Sanvy	257	8625	
Gran Versailles	267	8892	
El Coloso	159	9051	
Colón	673	9724	
Mindanao	538	10262	2
Liabeny	402	10664	
Pintor	323	10987	
Cuzco	644	11631	2
Meliá Madrid	520	12151	
Alcala	253	12404	
Eurobuilding	802	13206	
Sofitel Plaza de España	188	13394	
Serrano	64	13458	
Agumar	460	13918	
Meliá Castilla	1774	15692	
Florida Norte	759	16451	
Gran Atlanta	326	16777	
Los Galgos	671	17448	1
Alameda	276	17724	
Miguel Angel	517	18241	
Convención	1514	19755	
Chamartín	652	20407	2
Holiday Inn Madrid	498	20905	1
Novotel Madrid	448	21353	
NH Principe de Vergara	311	21664	
Villa Real	220	21884	
Conde Orgaz	177	22061	
Tryp Ambassador	366	22427	
La Habana	252	22679	
Diana Plus	192	22871	
Trebol Park	448	23319	
Diana	542	23861	1
Sofitel Recinto ferial	356	24217	
Novotel Recinto ferial	500	24717	

¹ Número de veces que el hotel ha sido seleccionado al elegir aleatoriamente el número que corresponde a su intervalo en el acumulado de plazas.

Hoteles Madrid capital categoria inferior

NOMBRE	PLAZAS	ACUMULADO	PUNTOS DE MUESTREO
Tryp Capitol	281	281	1
Carlos V	128	409	
Tryp Gran Vía	311	720	
Inglés	109	829	
Cortezo	168	997	3
Príncipe Pio	294	1291	
Regina	241	1532	2
Regente	259	1791	
Moderno	170	1961	
Madrid	145	2106	
Mercator	150	2256	
Tryp Lar	153	2409	
Señorial	107	2516	
Tirol	191	2707	
NH Zurbarano	495	3202	
NH Sur	96	3298	
Tryp Rex	237	3535	
Sol Alondras	128	3663	1
Montesol	102	3765	
San Antonio de la Florida	180	3945	
Opera	143	4088	
Casón de Tomes	117	4205	
Trafalgar	72	4277	
Osuna	321	4598	1
NH Bretón	102	4700	
Anaco	60	4760	
Claridge	270	5030	1
Reyes Católicos	60	5090	
Puerta de Toledo	262	5352	
Aristos	46	5398	
Praga	781	6179	3
Aramo	196	6375	
Abeba	168	6543	
Rafael Ventas	212	6755	1
Los Condes	114	6869	
NH Balboa	208	7077	1
Tryp Washington	200	7277	
Embajada	194	7471	
Prado	83	7554	
Práctico	65	7619	
Rafael Pirámides	178	7797	
Lagasca	181	7978	
Alexandra	153	8131	
Asturias	323	8454	1
Cliper	98	8552	
Ramón de la Cruz	173	8725	3
Mediodía	274	8999	3
Londres	105	9104	
Mora	103	9207	
México	58	9265	
Finisterre	147	9412	
Paris	225	9637	
Francisco I	91	9728	
Santander	74	9802	
Isis	77	9879	
Europa	143	10022	
Terán	107	10129	
Monaco	56	10185	

3. Guía de la discusión de grupo del estudio de la demanda

TEMA ESTÍMULO:

La imagen de los hoteles de Madrid.

ASOCIACIONES: (valoración absoluta y referencias comparativas por categorías)

Procesos motivacionales de la demanda potencial del producto.

Mecanismos de decisión.

Canales a través de los cuales llegan los atributos identificados en la imagen.

Puntos de generación de valor a través de la imagen (razón de compra, diferenciación, precio primado, interés de los miembros del canal, extensiones de marca).

DESTACAR:

Valoración de la infraestructura hotelera de Madrid (relación precio-calidad, prestaciones del producto, prestaciones del servicio).

Identificar variables de satisfacción.

Identificar necesidades del cliente.

Identificar expectativas del cliente.

Identificar atributos que configuran la imagen.

CONCRECIÓN DEL TEMA:

Valoración de la imagen en función de los diferentes elementos que la configuran.

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 6. Salidas del estudio de la oferta

- 1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias múltiples oferta.*
- 2. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis cluster oferta.*
- 3. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis discriminante oferta.*

1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias múltiples oferta.

```

=====
PROCEDIMIENTO ** ARDON **
Lectura de los datos numericos
=====

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO
* LDONZ = 1 localizacion del fichero de datos fuente (0=LEC, 1=EXT).
NIDI = 5 longitud del identificador de los individuos, grupos de 4 caracteres (0=NO).
NQEXA = 66 numero de variables registradas sobre NDONZ.
NIEXA = 37 numero de individuos registrados sobre NDONZ.
* TEST = 999999.000 valor identificativo de los datos continuos mncantes.
NLFOR = 2 numero de lineas (positivo:del formato / negativo:de datos de un individuo).
* NCOLZ = 80 numero de columnas sobre el fichero NDONZ (si NLFOR < 0).

NEDIT = 5 numero de individuos a imprimir (0=NO).
* LEXTR = 1 edicion de los valores extremos de las variables (0=NO, 1=SI).
* TIRER = 0 extraccion aleatoria de una submuestra.

FORMATO DE LECTURA : (5a4/5f1.0,1x,f1.0/6f1.0,1x,4f1.0,1x,7f1.0,1x,7f1.0/5f1.0,1x,6f1.0/f1.0,1x,
11x/16f1.0,1x,2f1.0/6f1.0)

NUMERO DE INDIVIDUOS LEIDO = 37
NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS = 37

PARAMETROS REGISTRADOS EN NDONA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Lectura de los datos numericos

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 66 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NIDI = 5 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
NIEXA = 37 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MNCANTES

LISTADO DE LOS 5 PRIMEROS INDIVIDUOS (11 CIFRAS DE LAS CUALES 3 DESPUES DE LA COMA).

Fran 2.000 1.000 2.000 2.000 2.000 2.000
2.000 1.000 1.000 1.000 2.000 1.000
2.000 1.000 1.000 2.000 1.000 1.000
1.000 1.000 1.000 1.000 1.000 2.000
2.000 1.000 1.000 1.000 1.000 1.000
1.000 2.000 3.000 3.000 6.000 3.000
3.000 3.000 3.000 3.000 2.000 1.000
1.000 1.000 1.000 1.000 2.000 2.000
1.000 1.000 1.000 1.000 1.000 2.000
1.000 2.000 1.000 1.000 1.000 1.000
1.000 1.000 1.000 1.000 2.000 1.000

Mona 2.000 1.000 2.000 2.000 2.000 2.000
1.000 1.000 2.000 1.000 1.000 1.000
1.000 1.000 2.000 2.000 1.000 1.000
1.000 1.000 1.000 1.000 1.000 1.000
2.000 1.000 1.000 1.000 1.000 2.000
1.000 1.000 6.000 6.000 6.000 3.000
3.000 2.000 3.000 3.000 1.000 1.000
2.000 1.000 1.000 1.000 1.000 3.000
2.000 1.000 1.000 3.000 1.000 3.000
1.000 1.000 3.000 1.000 1.000 1.000
1.000 1.000 1.000 1.000 1.000 2.000

```

Cond	1.000	1.000	4.000	4.000	1.000	1.000	
	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	1.000	
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	
	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
	3.000	1.000	3.000	2.000	6.000	3.000	
	3.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	
	1.000	1.000	4.000	2.000	2.000	1.000	
	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	4.000	
	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	3.000	
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
	Ramo	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000
		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
2.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
6.000		1.000	2.000	6.000	6.000	3.000	
3.000		3.000	3.000	3.000	3.000	1.000	
1.000		1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	
1.000		2.000	1.000	3.000	1.000	2.000	
2.000		1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	
1.000		2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Goya		1.000	2.000	4.000	1.000	1.000	1.000
	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	
	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	
	4.000	2.000	2.000	1.000	6.000	3.000	
	3.000	2.000	3.000	1.000	1.000	2.000	
	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	3.000	
	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	
	1.000	1.000	2.000	4.000	2.000	3.000	
	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

LISTADO DE LOS VALORES MINIMOS Y MAXIMOS DE CADA VARIABLE

NUMERO	1	2	3	4	5	6
MINIMO	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	3.000	8.000	4.000	3.000	2.000
NUMERO	7	8	9	10	11	12
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
NUMERO	13	14	15	16	17	18
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
NUMERO	19	20	21	22	23	24
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
NUMERO	25	26	27	28	29	30
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	2.000	2.000	2.000	1.000	2.000
NUMERO	31	32	33	34	35	36
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	3.000
NUMERO	37	38	39	40	41	42
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000
NUMERO	43	44	45	46	47	48
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	4.000	2.000	4.000	2.000	2.000	3.000
NUMERO	49	50	51	52	53	54
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	3.000	2.000	4.000	3.000	2.000	4.000
NUMERO	55	56	57	58	59	60
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	4.000	3.000	4.000	2.000	5.000
NUMERO	61	62	63	64	65	66
MINIMO	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMO	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** ARDON **

Lectura de los datos numericos

PROCEDIMIENTO ** ARDIC **
Lectura del diccionario de variables

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO

* LDICZ = 1 localizacion del fichero diccionario fuente (0=LEC, 1=EXT).
 * LTYPE = 0 tipo del diccionario fuente (0=LARGO, 1=DENSO, 2=CREA, 3=LISTA, 4=AUTO).
 * NQEXA = 66 numero de variables registradas sobre el diccionario fuente.
 * NXMOD = 40 numero maximo de modalidades para una variable.
 * NXLIS = 1 si LTYPE=LISTA numero maximo de listas utilizadas.
 * NXMOL = 1 si LTYPE=LISTA numero maximo de modalidades en las listas.
 * LEDIT = 2 modo de impresion del diccionario (0=NO, 1=CORTO, 2=LARGO, 3=LISTA).

PARAMETROS REGISTRADOS EN NDICA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Lectura del diccionario de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 66 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NXMOD = 8 : NUMERO MAXIMO DE MODALIDADES

Lectura del diccionario de variables

1 . categoria			(2 MODALIDADES)
CASU - Categoria Superior	CAIN - Categoria Inferior		
2 . Numero de plazas			(3 MODALIDADES)
PLA1 - Menos de 200	PLA2 - De 201 a 500	PLA3 - Mas de 501	
3 . Precio			(8 MODALIDADES)
PRE1 - Menos de 5000	PRE3 - De 10001 a 15000	PRE5 - De 20001 a 25000	PRE7 - De 35001 a 45000
PRE2 - De 5001 a 10000	PRE4 - De 15001 a 20000	PRE6 - De 25001 a 35000	PRE8 - Mas de 45000
4 . Fecha de Construcción			(4 MODALIDADES)
CON1 - Hasta 1970	CON2 - De 1971 a 1980	CON3 - De 1981 a 1990	CON4 - De 1990 en adelante
5 . Primer segmento de especializacion			(3 MODALIDADES)
PROF - Motivos profesionales	TURI - Turistas	OTR1 - Otros	
6 . Organization externa			(2 MODALIDADES)
EXT1 - Cadena hotelera	EXT2 - Hotel independientes		
7 . Aumento del volumen del negocio			(2 MODALIDADES)
vp1n - Ausencia	vp1s - Presencia		
8 . Conocimiento del producto			(2 MODALIDADES)
vp2n - Ausencia	vp2s - Presencia		
9 . Imagen de marca			(2 MODALIDADES)
vp3n - Ausencia	vp3s - Presencia		
10 . Segmentacion del mercado			(2 MODALIDADES)
vp4n - Ausencia	vp4s - Presencia		
11 . Es beneficiosa para el negocio			(2 MODALIDADES)
vp5n - Ausencia	vp5s - Presencia		
12 . Reduce la sensibilidad de otras variables			(2 MODALIDADES)
vp6n - Ausencia	vp6s - Presencia		
13 . Como medio de difusion del producto			(2 MODALIDADES)
oc1n - Ausencia	oc1s - Presencia		
14 . Control de calidad del producto			(2 MODALIDADES)
oc2n - Ausencia	oc2s - Presencia		
15 . Medio para ampliar volumen de negocio			(2 MODALIDADES)
oc3n - Ausencia	oc3s - Presencia		
16 . Medio para posicionarse en el mercado			(2 MODALIDADES)
oc4n - Ausencia	oc4s - Presencia		
17 . Mailing			(2 MODALIDADES)
mc1n - Ausencia	mc1s - Presencia		
18 . Fuerza de ventas			(2 MODALIDADES)
mc2n - Ausencia	mc2s - Presencia		
19 . Relaciones publicas			(2 MODALIDADES)
mc3n - Ausencia	mc3s - Presencia		
20 . Merchandising			(2 MODALIDADES)
mc4n - Ausencia	mc4s - Presencia		
21 . Identidad de la cadena hotelera			(2 MODALIDADES)
mc5n - Ausencia	mc5s - Presencia		

22	Personal del Hotel mc6n - Ausencia	mc6s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
23	A través de agentes de ventas externos mc7n - Ausencia	mc7s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
24	Permite relaciones interdepartamentales pc1n - Ausencia	pc1s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
25	Mejora las relaciones laborales pc2n - Ausencia	pc2s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
26	No tiene mucha importancia pc3n - Ausencia	pc3s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
27	Permite la descentralización de la toma de decisiones pc4n - Ausencia	pc4s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
28	Influye en el negocio pc5n - Ausencia	pc5s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
29	Comunicación Interpersonal pc6n - Ausencia	pc6s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
30	Proporciona información a los órganos decisorios pc7n - Ausencia	pc7s - Presencia	(2 MODALIDADES)	
31	Publicidad pub1 - pub2 -	pub3 - pub4 -	(6 MODALIDADES)	pub5 - pub6 -
32	Relaciones públicas rrp1 - rrp2 -	rrp3 - rrp4 -	(6 MODALIDADES)	rrp5 - rrp6 -
33	Merchandising mer1 - mer2 -	mer3 - mer4 -	(6 MODALIDADES)	mer5 - mer6 -
34	Fuerza de ventas fv1 - fv2 -	fv3 - fv4 -	(6 MODALIDADES)	fv5 - fv6 -
35	Otras otr1 - otr2 -	otr3 - otr4 -	(6 MODALIDADES)	otr5 - otr6 -
36	Valoración de los Seminarios sem1 - Mucho	sem2 - Poco	(3 MODALIDADES)	sem3 - Nada
37	Valoración de los congresos con1 - Mucho	con2 - Poco	(3 MODALIDADES)	con3 - Nada
38	Valoración de las reuniones de trabajo reu1 - Mucho	reu2 - Poco	(3 MODALIDADES)	reu3 - Nada
39	Valoración de las revistas internas rev1 - Mucho	rev2 - Poco	(3 MODALIDADES)	rev3 - Nada
40	Valoración de los documentos internos doc1 - Mucho	doc2 - Poco	(3 MODALIDADES)	doc3 - Nada
41	Valoración del tablon de anuncios tab1 - Mucho	tab2 - Poco	(3 MODALIDADES)	tab3 - Nada
42	Refleja la imagen pública la personalidad de la empresa CIPS - Si	CIPN - No	(2 MODALIDADES)	
43	Valoración de la importancia de un soporte publicitario sop1 - Importante	sop2 - Regular	(4 MODALIDADES)	sop3 - Nada Importante sop4 - NC
44	Valoración de la importancia de la calidad del producto cal1 - Importante	cal2 - Regular	(4 MODALIDADES)	cal3 - Nada Importante cal4 - NC
45	Valoración de la importancia de la gama de servicios gam1 - Importante	gam2 - Regular	(4 MODALIDADES)	gam3 - Nada Importante gam4 - NC
46	Valoración de la importancia de del prestigio del mercado pre1 - Importante	pre2 - Regular	(4 MODALIDADES)	pre3 - Nada Importante pre4 - NC
47	Valoración de la importancia del entorno atractivo ent1 - Importante	ent2 - Regular	(4 MODALIDADES)	ent3 - Nada Importante ent4 - NC
48	Valoración de la importancia de la demanda regional y local dem1 - Importante	dem2 - Regular	(4 MODALIDADES)	dem3 - Nada Importante dem4 - NC

49	Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	(4 MODALIDADES)	
	cap1 - Importante	cap2 - Regular	cap3 - Nada Importante cap4 - NC
50	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	(4 MODALIDADES)	
	pro1 - Importante	pro2 - Regular	pro3 - Nada Importante pro4 - NC
51	Valoracion de la importancia del servicio de logistica	(4 MODALIDADES)	
	sel1 - Importante	sel2 - Regular	sel3 - Nada Importante sel4 - NC
52	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	(4 MODALIDADES)	
	fve1 - Importante	fve2 - Regular	fve3 - Nada Importante fve4 - NC
53	Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	(4 MODALIDADES)	
	sef1 - Importante	sef2 - Regular	sef3 - Nada Importante sef4 - NC
54	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	(4 MODALIDADES)	
	mer1 - Importante	mer2 - Regular	mer3 - Nada Importante mer4 - NC
55	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	(4 MODALIDADES)	
	dve1 - Importante	dve2 - Regular	dve3 - Nada Importante dve4 - NC
56	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	(4 MODALIDADES)	
	rrp1 - Importante	rrp2 - Regular	rrp3 - Nada Importante rrp4 - NC
57	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	(4 MODALIDADES)	
	rpc1 - Importante	rpc2 - Regular	rpc3 - Nada Importante rpc4 - NC
58	Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie	(4 MODALIDADES)	
	rpe1 - Importante	rpe2 - Regular	rpe3 - Nada Importante rpe4 - NC
59	Organigrama	(3 MODALIDADES)	
	PERS - Personal	FCEN - Funcional Centraliza	FDES - Funcional descentral
60	Departamento	(5 MODALIDADES)	
	DEP1 - Sin Departamento pro DEP3 - Departamento propio	DEP4 - Departamento propio	DEP5 - Gestionado por empre
	DEP2 - Sin departamento pr		
61	IxPB.P Coste	(2 MODALIDADES)	
	IP1S - Ausencia	IP1N - Presencia	
62	IxPB.P Atrae clientes no deseados	(2 MODALIDADES)	
	IP2S - Ausencia	IP2N - Presencia	
63	IxPB.P Dificil evaluar resultados	(2 MODALIDADES)	
	IP3S - Ausencia	IP3N - Presencia	
64	IxPB.P Baja Rentabilidad	(2 MODALIDADES)	
	IP4S - Ausencia	IP4N - Presencia	
65	IxPB.P Necesidad de apoyo de otras variables	(2 MODALIDADES)	
	IP5S - Ausencia	IP5N - Presencia	
66	IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la reaalidad	(2 MODALIDADES)	
	IP6S - Ausencia	IP6N - Presencia	

=====

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** ARDIC **

Lectura del diccionario de variables

=====

PROCEDIMIENTO ** SELEC **

Seleccion de variables

=====

PARAMETROS LEIDOS EN NDICA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Lectura del diccionario de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 66 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NXMOD = 8 : NUMERO MAXIMO DE MODALIDADES

PARAMETROS LEIDOS EN NDONA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Lectura de los datos numericos

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 66 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NIDI = 5 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
NIEXA = 37 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO

* LSELI = 0 modo de seleccion de los individuos (0=TODO, 1=LISTA, 2=FILT).

* IMASS = 0 numero de la variable 'peso de los individuos' (0=UNIF, -1=FORZ).

* LZERO = 1 recodificacion de los valores nominales mncantes (0=NOREC, 1=REC).

* LEDIT = 1 impresion del diccionario de variables retenidas (0=NO, 1=CORTO, 2=LARGO).
 * NXFIL = 20 numero maximo de constantes empleadas en el filtro (si LSEL1=FILT o 2).
 * TIRER = 0 extraccion aleatoria de una submuestra.

RESUMEN DE LA SELECCION DE VARIABLES

TIPO	NUMERO	NUMEROS											
NOMI ACT	33	1	2	3	4	6	31	32	33	34	35	36	
		37	38	39	40	41	43	44	45	46	47	48	
		49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	60	
NOMI ILU	33	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
		28	29	30	42	59	61	62	63	64	65	66	

PARAMETROS REGISTRADOS EN NDON

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Seleccion de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 67 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NIDI = 5 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
 NITOT = 37 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
 TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARAMETROS REGISTRADOS EN NDIC

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Seleccion de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 67 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NXMOC = 8 : NUMERO MAXIMO DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
 NMTOT = 204 : NUMERO TOTAL DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
 NITOT = 37 : NUMERO DE INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
 PITOT = 37.00 : PESOS DE LOS INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
 LANAL = 1 : RECODIFICACION DE RESPUESTAS MANCANTES

NVSTA(1) = 33 : NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(2) = 33 : NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(3) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(4) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(5) = 0 : NUMERO DE PRECUCENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(6) = 0 : NUMERO DE PRECUCENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(7) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(8) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)

33 CUESTIONES ACTIVAS

136 MODALIDADES ASOCIADAS

1 . categoria	(2 MODALIDADES)
2 . Numero de plazas	(3 MODALIDADES)
3 . Precio	(8 MODALIDADES)
4 . Fecha de Construccion	(4 MODALIDADES)
6 . Organizacion externa	(2 MODALIDADES)
31 . Publicidad	(6 MODALIDADES)
32 . Relaciones publicas	(6 MODALIDADES)
33 . Merchandising	(6 MODALIDADES)
34 . Fuerza de ventas	(6 MODALIDADES)
35 . Otras	(6 MODALIDADES)
36 . Valoracion de los Seminarios	(3 MODALIDADES)
37 . Valoracion de los congresos	(3 MODALIDADES)
38 . Valoracion de las reuniones de trabajo	(3 MODALIDADES)
39 . Valoracion de las revistas internas	(3 MODALIDADES)
40 . Valoracion de los documentos internos	(3 MODALIDADES)
41 . Valoracion del tablon de anuncios	(3 MODALIDADES)
43 . Valoracion de la importancia de un soporte publicitario	(4 MODALIDADES)
44 . Valoracion de la importancia de la calidad del producto	(4 MODALIDADES)
45 . Valoracion de la importancia de la gama de servicios	(4 MODALIDADES)
46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	(4 MODALIDADES)
47 . Valoracion de la importancia del entorno atractivo	(4 MODALIDADES)
48 . Valoracion de la importancia de la demanda regional y local	(4 MODALIDADES)
49 . Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	(4 MODALIDADES)
50 . Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	(4 MODALIDADES)
51 . Valoracion de la importancia del servicio de logistica	(4 MODALIDADES)
52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	(4 MODALIDADES)
53 . Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	(4 MODALIDADES)
54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	(4 MODALIDADES)
55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	(4 MODALIDADES)
56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	(4 MODALIDADES)
57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	(4 MODALIDADES)
58 . Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie	(4 MODALIDADES)
60 . Departamento	(5 MODALIDADES)

33 CUESTIONES ILUSTRATIVAS

68 MODALIDADES ASOCIADAS

5 . Primer segmento de especializacion	(3 MODALIDADES)
7 . Aumento del volumen del negocio	(2 MODALIDADES)
8 . Conocimiento del producto	(2 MODALIDADES)

9 . Imagen de marca (2 MODALIDADES)
 10 . Segmentacion del mercado (2 MODALIDADES)
 11 . Es beneficiosa para el negocio (2 MODALIDADES)
 12 . Reduce la sensibilidad de otras variables (2 MODALIDADES)
 13 . Como medio de difusion del producto (2 MODALIDADES)
 14 . Control de calidad del producto (2 MODALIDADES)
 15 . Medio para ampliar volumen de negocio (2 MODALIDADES)
 16 . Medio para posicionarse en el mercado (2 MODALIDADES)
 17 . Mailing (2 MODALIDADES)
 18 . Fuerza de ventas (2 MODALIDADES)
 19 . Relaciones publicas (2 MODALIDADES)

20 . Merchandising (2 MODALIDADES)
 21 . Identidad de la cdena otelera (2 MODALIDADES)
 22 . Personal del Hotel (2 MODALIDADES)
 23 . A traves de agentes de ventas externos (2 MODALIDADES)
 24 . Permite relaciones interdepartamentales (2 MODALIDADES)
 25 . Mejora las relaciones laborales (2 MODALIDADES)
 26 . No tiene mucha importancia (2 MODALIDADES)
 27 . Permite la descentralizacion de la toma de decisiones (2 MODALIDADES)
 28 . Influye en el negocio (2 MODALIDADES)
 29 . Comunicacion Interpersonal (2 MODALIDADES)
 30 . Proporciona informacion a los organos decisorios (2 MODALIDADES)
 42 . Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa (2 MODALIDADES)
 59 . Organigrama (3 MODALIDADES)
 61 . IxPB.P Coste (2 MODALIDADES)
 62 . IxPB.P Atrae clientes no deseados (2 MODALIDADES)
 63 . IxPB.P Dificil evaluar resultados (2 MODALIDADES)
 64 . IxPB.P Baja Rentabilidad (2 MODALIDADES)
 65 . IxPB.P Necesidad de apoyo de otras variables (2 MODALIDADES)
 66 . IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la reaalidad (2 MODALIDADES)

PESO DE LOS INDIVIDUOS: Peso de los individuos, uniforme igual a 1.

INDIVIDUOS

	NUMERO	PESO
RETENIDOS..... NITOT =	37	PITOT = 37.000
ACTIVOS..... NIACT =	37	PIACT = 37.000
SUPLEMENTARIOS..... NISUP =	0	PISUP = 0.000

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** SELEC **
 Seleccion de variables

PROCEDIMIENTO ** CORMU **
 Analisis de correspondencias multiple

PARAMETROS LEIDOS EN NDIC

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Seleccion de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT =	67	:	NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NXMOC =	8	NXMAC =	8
		:	NUMERO MAXIMO DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
NMTOT =	204	NMACT =	136
		:	NUMERO TOTAL DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
NITOT =	37	NIACT =	37
		:	NUMERO DE INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
PITOT =	37.00	PIACT =	37.00
		:	PESOS DE LOS INDIVIDUOS (TOTAL,ACTIVOS)
LANAL =	1	:	RECODIFICACION DE RESPUESTAS MANCANTES
NVSTA(1) =	33	NVSTA(2) =	33
		:	NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(3) =	0	NVSTA(4) =	0
		:	NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(5) =	0	NVSTA(6) =	0
		:	NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(7) =	0	NVSTA(8) =	0
		:	NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)

PARAMETROS LEIDOS EN NDON

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Seleccion de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT =	67	:	NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NIDI =	5	:	LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
NITOT =	37	:	NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
TEST =	999999.00	:	VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO

* NAXE =	36	numero de ejes retenidos.
* PCMIN =	2.000	umbral de verificacion de las modalidades activas (en porcentaje).
* LBURT =	0	edicion de la tabla de Burt (0=NO, 1=PRESO, 2=TODO, 3=PERF).
* NVEDI =	36	numero de valores propios que figuran sobre el histograma.
* NAXED =	5	numero de ejes para los cuales se editan las coordenadas.
* LEDIN =	0	edicion de las coordenadas de los individuos (0=NO, 1=ACT, 2=TODO).

ANEXOS TÉCNICOS

* LEDCO = 1 edicion de las correlaciones entre variables y ejes (0=NO, 1=SI).
 * LGUS = 0 escritura sobre NGUS de la matriz de BURT.

ELIMINACION DE LAS MODALIDADES DE PESO MUY DEBIL : UMBRAL (PCMIN) ... 2.00 %
 PESOS 0.74

ANTES DE LA DEPURACION : 33 CUESTIONES ACTIVAS 136 MODALIDADES ASOCIADAS
 DESPUES : 33 CUESTIONES ACTIVAS 108 MODALIDADES ASOCIADAS

PESO TOTAL DE LOS INDIVIDUOS ACTIVOS : 37.00

TABLA DE FRECUENCIAS DE LAS CUESTIONES ACTIVAS

IDENT	MODALIDADES ETIQUETAS	ANTES DEPURACION		EPE.	DESPUES DEPURACION	
		EFE.	PESOS		PESOS	HISTOGRAMA DE LOS PESOS RELATIVOS
1 . categoria						
CASU	- Categoria Superior	19	19.00	19	19.00	*****
CAIN	- Categoria Inferior	18	18.00	18	18.00	*****
2 . Numero de plazas						
PLA1	- Menos de 200	11	11.00	11	11.00	*****
PLA2	- De 201 a 500	22	22.00	22	22.00	*****
PLA3	- Mas de 501	4	4.00	4	4.00	*****
3 . Precio						
PRE1	- Menos de 5000	0	0.00			
PRE2	- De 5001 a 10000	7	7.00	7	7.00	*****
PRE3	- De 10001 a 15000	7	7.00	7	7.00	*****
PRE4	- De 15001 a 20000	8	8.00	8	8.00	*****
PRE5	- De 20001 a 25000	8	8.00	8	8.00	*****
PRE6	- De 25001 a 35000	4	4.00	4	4.00	*****
PRE7	- De 35001 a 45000	0	0.00			
PRE8	- Mas de 45000	3	3.00	3	3.00	*****
4 . Fecha de Construccion						
CON1	- Hasta 1970	8	8.00	8	8.00	*****
CON2	- De 1971 a 1980	4	4.00	4	4.00	*****
CON3	- De 1981 a 1990	14	14.00	14	14.00	*****
CON4	- De 1990 en adelante	11	11.00	11	11.00	*****
6 . Organizacion externa						
EXT1	- Cadena hotelelera	27	27.00	27	27.00	*****
EXT2	- Hotel independientes	10	10.00	10	10.00	*****
31 . Publicidad						
pub1		16	16.00	16	16.00	*****
pub2		4	4.00	4	4.00	*****
pub3		7	7.00	7	7.00	*****
pub4		5	5.00	5	5.00	*****
pub5		0	0.00			
pub6		5	5.00	5	5.00	*****
32 . Relaciones publicas						
rrp1		16	16.00	16	16.00	*****
rrp2		12	12.00	12	12.00	*****
rrp3		4	4.00	4	4.00	*****
rrp4		2	2.00	2	2.00	****
rrp5		0	0.00			
rrp6		3	3.00	3	3.00	****
33 . Merchandising						
mer1		10	10.00	10	10.00	*****
mer2		6	6.00	6	6.00	*****
mer3		12	12.00	12	12.00	*****
mer4		3	3.00	3	3.00	****
mer5		1	1.00	1	1.00	**
mer6		5	5.00	5	5.00	*****
34 . Fuerza de ventas						
fv1		13	13.00	13	13.00	*****
fv2		8	8.00	8	8.00	*****
fv3		9	9.00	9	9.00	*****
fv4		0	0.00			
fv5		0	0.00			
fv6		7	7.00	7	7.00	*****
35 . Otras						
otr1		1	1.00	1	1.00	**
otr2		1	1.00	1	1.00	**
otr3		4	4.00	4	4.00	*****
otr4		0	0.00			

otr5 -	1	1.00	1	1.00	**
otr6 -	30	30.00	30	30.00	*****

36 . Valoracion de los Seminarios					
sem1 - Mucho	10	10.00	10	10.00	*****
sem2 - Poco	11	11.00	11	11.00	*****
sem3 - Nada	16	16.00	16	16.00	*****

37 . Valoracion de los congresos					
con1 - Mucho	7	7.00	7	7.00	*****
con2 - Poco	9	9.00	9	9.00	*****
con3 - Nada	21	21.00	21	21.00	*****

38 . Valoracion de las reuniones de trabajo					
reu1 - Mucho	23	23.00	23	23.00	*****
reu2 - Poco	10	10.00	10	10.00	*****
reu3 - Nada	4	4.00	4	4.00	*****

39 . Valoracion de las revistas internas					
rev1 - Mucho	13	13.00	13	13.00	*****
rev2 - Poco	5	5.00	5	5.00	*****
rev3 - Nada	19	19.00	19	19.00	*****

40 . Valoracion de los documentos internos					
doc1 - Mucho	24	24.00	24	24.00	*****
doc2 - Poco	6	6.00	6	6.00	*****
doc3 - Nada	7	7.00	7	7.00	*****

MODALIDADES	ANTES DEPURACION		DESPUES DEPURACION		HISTOGRAMA DE LOS PESOS RELATIVOS
IDENT ETIQUETAS	EFE.	PESOS	EFE.	PESOS	

41 . Valoracion del tablon de anuncios					
tab1 - Mucho	24	24.00	24	24.00	*****
tab2 - Poco	8	8.00	8	8.00	*****
tab3 - Nada	5	5.00	5	5.00	*****

43 . Valoracion de la importancia de un soporte publicitario					
sop1 - Importante	27	27.00	27	27.00	*****
sop2 - Regular	9	9.00	9	9.00	*****
sop3 - Nada Importante	0	0.00			
sop4 - NC	1	1.00	1	1.00	**

44 . Valoracion de la importancia de la calidad del producto					
cal1 - Importante	35	35.00	35	35.00	*****
cal2 - Regular	2	2.00	2	2.00	****
cal3 - Nada Importante	0	0.00			
cal4 - NC	0	0.00			

45 . Valoracion de la importancia de la gama de servicios					
gam1 - Importante	28	28.00	28	28.00	*****
gam2 - Regular	8	8.00	8	8.00	*****
gam3 - Nada Importante	0	0.00			
gam4 - NC	1	1.00	1	1.00	**

46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado					
pre1 - Importante	32	32.00	32	32.00	*****
pre2 - Regular	5	5.00	5	5.00	*****
pre3 - Nada Importante	0	0.00			
pre4 - NC	0	0.00			

47 . Valoracion de la importancia del entorno atractivo					
ent1 - Importante	25	25.00	25	25.00	*****
ent2 - Regular	12	12.00	12	12.00	*****
ent3 - Nada Importante	0	0.00			
ent4 - NC	0	0.00			

48 . Valoracion de la importancia de la demanda regional y local					
dem1 - Importante	20	20.00	20	20.00	*****
dem2 - Regular	12	12.00	12	12.00	*****
dem3 - Nada Importante	5	5.00	5	5.00	*****
dem4 - NC	0	0.00			

49 . Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora					
cap1 - Importante	32	32.00	32	32.00	*****
cap2 - Regular	4	4.00	4	4.00	*****
cap3 - Nada Importante	1	1.00	1	1.00	**
cap4 - NC	0	0.00			

50 . Valoracion de la importancia de la actividad de promocion					
pro1 - Importante	33	33.00	33	33.00	*****
pro2 - Regular	4	4.00	4	4.00	*****
pro3 - Nada Importante	0	0.00			
pro4 - NC	0	0.00			

MODALIDADES	ANTES DEPURACION		DESPUES DEPURACION		HISTOGRAMA DE LOS PESOS RELATIVOS
IDENT ETIQUETAS	EFE.	PESOS	EFE.	PESOS	

51 . Valoracion de la importancia del servicio de logistica

sel1 - Importante	31	31.00	31	31.00	*****
sel2 - Regular	4	4.00	4	4.00	*****
sel3 - Nada Importante	0	0.00			
sel4 - NC	2	2.00	2	2.00	****

52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de

fve1 - Importante	30	30.00	30	30.00	*****
fve2 - Regular	4	4.00	4	4.00	*****
fve3 - Nada Importante	3	3.00	3	3.00	*****
fve4 - NC	0	0.00			

53 . Valoracion de la importancia del servicio de facturacion

sef1 - Importante	26	26.00	26	26.00	*****
sef2 - Regular	11	11.00	11	11.00	*****
sef3 - Nada Importante	0	0.00			
sef4 - NC	0	0.00			

54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin

mer1 - Importante	21	21.00	21	21.00	*****
mer2 - Regular	11	11.00	11	11.00	*****
mer3 - Nada Importante	2	2.00	2	2.00	****
mer4 - NC	3	3.00	3	3.00	*****

55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar

dve1 - Importante	30	30.00	30	30.00	*****
dve2 - Regular	7	7.00	7	7.00	*****
dve3 - Nada Importante	0	0.00			
dve4 - NC	0	0.00			

56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones

rrp1 - Importante	30	30.00	30	30.00	*****
rrp2 - Regular	6	6.00	6	6.00	*****
rrp3 - Nada Importante	0	0.00			
rrp4 - NC	1	1.00	1	1.00	**

57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie

rpc1 - Importante	25	25.00	25	25.00	*****
rpc2 - Regular	9	9.00	9	9.00	*****
rpc3 - Nada Importante	3	3.00	3	3.00	*****
rpc4 - NC	0	0.00			

58 . Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie

rpe1 - Importante	21	21.00	21	21.00	*****
rpe2 - Regular	1	1.00	1	1.00	**
rpe3 - Nada Importante	0	0.00			
rpe4 - NC	15	15.00	15	15.00	*****

MODALIDADES | ANTES DEPURACION | DESPUES DEPURACION
IDENT ETIQUETAS | EFE. PESOS | EFE. PESOS | HISTOGRAMA DE LOS PESOS RELATIVOS

60 . Departamento

DEP1 - Sin Departamento pro	9	9.00	9	9.00	*****
DEP2 - Sin departamento pr	8	8.00	8	8.00	*****
DEP3 - Departamento propio	10	10.00	10	10.00	*****
DEP4 - Departamento propio	9	9.00	9	9.00	*****
DEP5 - Gestionado por empre	1	1.00	1	1.00	**

PARAMETROS REGISTRADOS EN NGUS

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Analisis de correspondencias multiple

REGISTRO NUMERO 2 ... NAXE = 36 : NUMERO DE EJES REGISTRADOS
LORIG = 5 : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLE)
NIDI = 5 NIDV = 6 : LONGITUD DE LOS IDENTIFICADORES (INDIVIDUOS, VARIABLES)
NLTYP(1) = 37 NLTYP(2) = 0 : NUMERO DE INDIVIDUOS (ACTIVOS, ILUSTRATIVOS)
NLTYP(3) = 136 NLTYP(4) = 68 : NUMERO DE MODALIDADES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NLTYP(5) = 0 NLTYP(6) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NLTYP(7) = 0 NLTYP(8) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NLTYP(9) = 0 NLTYP(10) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NLTYP(11) = 0 : ANTIGUOS EJES UNITARIOS (ACP)

EDICION DE LOS VALORES PROPIOS

PRECISION DE LOS CALCULOS : TRAZA ANTES DIAGONALIZACION .. 2.2727
SUMA DE LOS VALORES PROPIOS... 2.2727

HISTOGRAMA DE LOS 36 PRIMEROS VALORES PROPIOS

NUMERO	VALOR PROPIO	PORCENTA. ACUMU.	PORCENTA.
1	0.2567	11.29	11.29
2	0.1881	8.28	19.57
3	0.1605	7.06	26.63
4	0.1362	5.99	32.62
5	0.1273	5.60	38.22
6	0.1180	5.19	43.41
7	0.1040	4.57	47.99
8	0.1025	4.51	52.50
9	0.0899	3.96	56.45
10	0.0877	3.86	60.31
11	0.0855	3.76	64.07
12	0.0762	3.35	67.42
13	0.0711	3.13	70.55
14	0.0624	2.75	73.30
15	0.0611	2.69	75.98
16	0.0598	2.63	78.61
17	0.0574	2.53	81.14
18	0.0468	2.06	83.20
19	0.0417	1.84	85.04
20	0.0382	1.68	86.72
21	0.0367	1.62	88.33
22	0.0335	1.47	89.81
23	0.0311	1.37	91.18
24	0.0283	1.25	92.42
25	0.0266	1.17	93.59
26	0.0227	1.00	94.59
27	0.0223	0.98	95.57
28	0.0183	0.81	96.38
29	0.0171	0.75	97.13
30	0.0140	0.61	97.75
31	0.0127	0.56	98.31
32	0.0121	0.53	98.84
33	0.0097	0.43	99.26
34	0.0070	0.31	99.57
35	0.0054	0.24	99.81
36	0.0044	0.19	100.00

EDICION SUMARIA DE LOS VALORES PROPIOS DE 37 A 75 (NUMERO = VALOR)

37 = 0.0000	38 = 0.0000	39 = 0.0000	40 = 0.0000	41 = 0.0000
42 = 0.0000	43 = 0.0000	44 = 0.0000	45 = 0.0000	46 = 0.0000
47 = 0.0000	48 = 0.0000	49 = 0.0000	50 = 0.0000	51 = 0.0000

ANEXOS TÉCNICOS

52 = 0.0000	53 = 0.0000	54 = 0.0000	55 = 0.0000	56 = 0.0000
57 = 0.0000	58 = 0.0000	59 = 0.0000	60 = 0.0000	61 = 0.0000
62 = 0.0000	63 = 0.0000	64 = 0.0000	65 = 0.0000	66 = 0.0000
67 = 0.0000	68 = 0.0000	69 = 0.0000	70 = 0.0000	71 = 0.0000
72 = 0.0000	73 = 0.0000	74 = 0.0000	75 = 0.0000	

COORDENADAS, CONTRIBUCIONES Y COSENOS CUADRADOS DE LAS MODALIDADES ACTIVAS EN LOS EJES 1 A 5

MODALIDADES	P.REL	DIST.	COORDENADAS					CONTRIBUCIONES					COSENOS CUADRADOS					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4		
IDEN - ETIQUETA																		
1 . categoria																		
CASU - Categoria Superior	1.56	0.95	-0.61	0.13	-0.17	-0.29	0.24	2.3	0.1	0.3	1.0	0.7	0.40	0.02	0.03	0.09		
CAIN - Categoria Inferior	1.47	1.06	0.65	-0.14	0.18	0.31	-0.25	2.4	0.1	0.3	1.0	0.8	0.40	0.02	0.03	0.09		
CONTRIBUCION ACUMUL. = 4.7 0.3 0.6 2.0 1.5																		
2 . Numero de plazas																		
PLA1 - Menos de 200	0.90	2.36	0.81	0.04	-0.18	0.21	-0.34	2.3	0.0	0.2	0.3	0.8	0.28	0.00	0.01	0.02		
PLA2 - De 201 a 500	1.80	0.68	-0.24	0.13	0.33	-0.20	-0.05	0.4	0.2	1.2	0.5	0.0	0.08	0.02	0.16	0.06		
PLA3 - Mas de 501	0.33	8.25	-0.93	-0.80	-1.31	0.50	1.19	1.1	1.1	3.5	0.6	3.6	0.10	0.08	0.21	0.03		
CONTRIBUCION ACUMUL. = 3.8 1.3 4.9 1.4 4.5																		
3 . Precio																		
PRE2 - De 5001 a 10000	0.57	4.29	1.69	-0.06	-0.31	-0.32	0.16	6.4	0.0	0.3	0.4	0.1	0.67	0.00	0.02	0.02		
PRE3 - De 10001 a 15000	0.57	4.29	0.14	-0.63	0.82	0.58	-0.32	0.0	1.2	2.4	1.4	0.5	0.00	0.09	0.16	0.08		
PRE4 - De 15001 a 20000	0.66	3.63	-0.32	0.32	0.37	-0.32	-0.06	0.3	0.4	0.5	0.5	0.0	0.03	0.03	0.04	0.03		
PRE5 - De 20001 a 25000	0.66	3.63	-0.55	0.30	-0.54	0.27	-0.36	0.8	0.3	1.2	0.3	0.7	0.08	0.03	0.08	0.02		
PRE6 - De 25001 a 35000	0.33	8.25	-0.91	-0.02	-0.98	0.58	0.74	1.1	0.0	2.0	0.8	1.4	0.10	0.00	0.12	0.04		
PRE8 - Mas de 45000	0.25	11.33	-0.72	-0.03	0.58	-1.25	0.51	0.5	0.0	0.5	2.8	0.5	0.05	0.00	0.03	0.14		
CONTRIBUCION ACUMUL. = 9.0 1.9 7.0 6.3 3.1																		
4 . Fecha de Construccion																		
CON1 - Hasta 1970	0.66	3.63	0.85	-0.11	0.42	-0.28	0.69	1.9	0.0	0.7	0.4	2.5	0.20	0.00	0.05	0.02		
CON2 - De 1971 a 1980	0.33	8.25	1.09	0.32	0.07	0.50	-0.30	1.5	0.2	0.0	0.6	0.2	0.14	0.01	0.00	0.03		
CON3 - De 1981 a 1990	1.15	1.64	-0.37	0.37	0.07	-0.03	-0.24	0.6	0.8	0.0	0.0	0.5	0.08	0.08	0.00	0.00		
CON4 - De 1990 en adelante	0.90	2.36	-0.55	-0.50	-0.41	0.06	-0.10	1.0	1.2	1.0	0.0	0.1	0.13	0.11	0.07	0.00		
CONTRIBUCION ACUMUL. = 5.0 2.3 1.7 1.0 3.3																		
6 . Organizacion externa																		
EXT1 - Cadena hotelelera	2.21	0.37	-0.38	-0.05	0.26	-0.02	-0.01	1.2	0.0	0.9	0.0	0.0	0.39	0.01	0.18	0.00		
EXT2 - Hotel independientes	0.82	2.70	1.03	0.14	-0.69	0.06	0.02	3.4	0.1	2.4	0.0	0.0	0.39	0.01	0.18	0.00		
CONTRIBUCION ACUMUL. = 4.6 0.1 3.3 0.0 0.0																		
31 . Publicidad																		
pub1	1.31	1.31	0.11	0.21	0.04	0.14	-0.33	0.1	0.3	0.0	0.2	1.2	0.01	0.03	0.00	0.02		
pub2	0.33	8.25	-0.85	-0.89	-1.37	0.37	1.06	0.9	1.4	3.9	0.3	2.9	0.09	0.10	0.23	0.02		
pub3	0.57	4.29	-0.09	0.34	-0.05	-0.91	0.07	0.0	0.3	0.0	3.5	0.0	0.00	0.03	0.00	0.19		
pub4	0.41	6.40	-0.19	-0.17	0.01	-0.77	-0.26	0.1	0.1	0.0	1.8	0.2	0.01	0.00	0.00	0.09		
pub6	0.41	6.40	0.63	-0.27	1.04	1.29	0.39	0.6	0.2	2.7	5.0	0.5	0.06	0.01	0.17	0.26		
CONTRIBUCION ACUMUL. = 1.7 2.3 6.6 10.8 4.8																		
32 . Relaciones publicas																		

ANEXOS TÉCNICOS

rrp1 -	1.31	1.31	0.32	0.10	-0.20	-0.27	-0.30	0.5	0.1	0.3	0.7	0.9	0.08	0.01	0.03	0.06
0.07																
rrp2 -	0.98	2.08	-0.01	0.53	0.51	0.32	0.29	0.0	1.5	1.6	0.7	0.6	0.00	0.13	0.13	0.05
0.04																
rrp3 -	0.33	8.25	-0.60	-0.80	0.34	-0.41	-0.56	0.5	1.1	0.2	0.4	0.8	0.04	0.08	0.01	0.02
0.04																
rrp4	0.16	17.50	-1.09	-1.02	-2.43	1.09	2.34	0.8	0.9	6.0	1.4	7.0	0.07	0.06	0.34	0.07
0.31																
rrp6	0.25	11.33	-0.13	-0.90	0.17	0.00	-0.36	0.0	1.1	0.0	0.0	0.3	0.00	0.07	0.00	0.00
0.01																

-----+----- CONTRIBUTION ACUMUL. = 1.8 4.6 8.3 3.3 9.7 +-----

33 . Merchandising

mer1 -	0.82	2.70	-0.31	-0.13	0.31	0.09	-0.53	0.3	0.1	0.5	0.1	1.8	0.04	0.01	0.04	0.00
0.10																
mer2 -	0.49	5.17	0.63	0.02	-0.93	-0.44	0.52	0.8	0.0	2.6	0.7	1.0	0.08	0.00	0.17	0.04
0.05																
mer3 -	0.98	2.08	-0.38	0.37	-0.20	0.18	-0.46	0.6	0.7	0.2	0.2	1.6	0.07	0.07	0.02	0.02
0.10																
mer4 -	0.25	11.33	-0.07	0.45	0.89	-1.17	0.92	0.0	0.3	1.2	2.5	1.6	0.00	0.02	0.07	0.12
0.07																
mer5 -	0.08	36.00	-1.33	-0.91	-2.08	1.68	3.42	0.6	0.4	2.2	1.7	7.5	0.05	0.02	0.12	0.08
0.32																
mer6 -	0.41	6.40	1.09	-0.74	0.85	0.28	0.29	1.9	1.2	1.8	0.2	0.3	0.19	0.09	0.11	0.01
0.01																

-----+----- CONTRIBUTION ACUMUL. = 4.1 2.6 8.6 5.4 13.9 +-----

MODALIDADES		COORDENADAS					CONTRIBUCIONES					COSENOS CUADRADOS					
IDEN	ETIQUETA	P.REL	DIST.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4

34 . Fuerza de ventas

fv1 -	1.06	1.85	-0.53	-0.06	0.10	0.08	0.67	1.2	0.0	0.1	0.1	3.8	0.15	0.00	0.01	0.00
0.24																
fv2 -	0.66	3.63	-0.40	-0.24	0.23	-0.38	-0.52	0.4	0.2	0.2	0.7	1.4	0.04	0.02	0.02	0.04
0.07																
fv3 -	0.74	3.11	-0.12	0.31	-0.02	0.30	-0.45	0.0	0.4	0.0	0.5	1.2	0.00	0.03	0.00	0.03
0.07																
fv6 -	0.57	4.29	1.60	-0.02	-0.43	-0.11	-0.08	5.7	0.0	0.7	0.1	0.0	0.60	0.00	0.04	0.00
0.00																

-----+----- CONTRIBUTION ACUMUL. = 7.3 0.6 0.9 1.3 6.3 +-----

35 . Otras

otr1 -	0.08	36.00	-0.37	-0.94	1.15	1.03	-0.33	0.0	0.4	0.7	0.6	0.1	0.00	0.02	0.04	0.03
0.00																
otr2 -	0.08	36.00	-1.33	-0.91	-2.08	1.68	3.42	0.6	0.4	2.2	1.7	7.5	0.05	0.02	0.12	0.08
0.32																
otr3 -	0.33	8.25	-0.08	-0.12	-0.36	0.32	-0.56	0.0	0.0	0.3	0.2	0.8	0.00	0.00	0.02	0.01
0.04																
otr5 -	0.08	36.00	-0.37	3.50	-0.41	2.40	-0.92	0.0	5.3	0.1	3.5	0.5	0.00	0.34	0.00	0.16
6.02																
otr6 -	2.46	0.23	0.08	-0.04	0.09	-0.21	0.00	0.1	0.0	0.1	0.8	0.0	0.03	0.01	0.04	0.19
0.00																

-----+----- CONTRIBUTION ACUMUL. = 0.7 6.1 3.4 6.9 9.0 +-----

36 . Valoracion de los Seminarios

sem1 - Mucho	0.82	2.70	-0.49	-0.23	0.02	0.27	-0.14	0.8	0.2	0.0	0.4	0.1	0.09	0.02	0.00	0.03
0.01																
sem2 - Poco	0.90	2.36	-0.44	0.16	-0.13	0.51	-0.29	0.7	0.1	0.1	1.7	0.6	0.08	0.01	0.01	0.11
0.04																
sem3 - Nada	1.31	1.31	0.61	0.03	0.08	-0.51	0.29	1.9	0.0	0.0	2.5	0.9	0.28	0.00	0.00	0.20
0.06																

-----+----- CONTRIBUTION ACUMUL. = 3.3 0.3 0.1 4.7 1.6 +-----

37 . Valoracion de los congresos

con1 - Mucho	0.57	4.29	-0.59	-0.05	0.34	0.51	-0.35	0.8	0.0	0.4	1.1	0.6	0.08	0.00	0.03	0.06
0.03																
con2 - Poco	0.74	3.11	-0.40	0.42	-0.43	0.43	-0.26	0.5	0.7	0.8	1.0	0.4	0.05	0.06	0.06	0.06
0.02																
con3 - Nada	1.72	0.76	0.37	-0.16	0.07	-0.35	0.23	0.9	0.2	0.1	1.6	0.7	0.18	0.03	0.01	0.17
0.07																

-----+----- CONTRIBUTION ACUMUL. = 2.1 0.9 1.3 3.7 1.7 +-----

38 . Valoracion de las reuniones de trabajo

reu1 - Mucho	1.88	0.61	-0.47	-0.12	0.05	0.06	0.09	1.6	0.2	0.0	0.1	0.1	0.36	0.03	0.00	0.01
reu2 - Poco	0.82	2.70	0.27	0.27	0.20	-0.11	-0.28	0.2	0.3	0.2	0.1	0.5	0.03	0.03	0.02	0.00
reu3 - Nada	0.33	8.25	2.03	0.05	-0.80	-0.09	0.15	5.3	0.0	1.3	0.0	0.1	0.50	0.00	0.08	0.00
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 7.1 0.5 1.5 0.2 0.7 +-----																
-----+-----																
39 . Valoracion de las revistas internas																
rev1 - Mucho	1.06	1.85	-0.61	0.09	-0.28	0.62	-0.12	1.5	0.0	0.5	3.0	0.1	0.20	0.00	0.04	0.21
rev2 - Poco	0.41	6.40	-0.66	0.50	0.40	-0.95	0.37	0.7	0.5	0.4	2.7	0.4	0.07	0.04	0.02	0.14
rev3 - Nada	1.56	0.95	0.59	-0.19	0.09	-0.17	-0.02	2.1	0.3	0.1	0.3	0.0	0.37	0.04	0.01	0.03
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 4.3 0.9 1.0 6.0 0.6 +-----																
-----+-----																
40 . Valoracion de los documentos internos																
doc1 - Mucho	1.97	0.54	-0.39	0.15	0.34	0.19	0.07	1.1	0.2	1.4	0.5	0.1	0.27	0.04	0.21	0.06
doc2 - Poco	0.49	5.17	-0.38	-0.41	-0.91	-0.41	-0.29	0.3	0.4	2.5	0.6	0.3	0.03	0.03	0.16	0.03
doc3 - Nada	0.57	4.29	1.65	-0.17	-0.37	-0.28	0.01	6.1	0.1	0.5	0.3	0.0	0.64	0.01	0.03	0.02
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 7.5 0.8 4.4 1.4 0.4 +-----																
-----+-----																
41 . Valoracion del tablon de anuncios																
tab1 - Mucho	1.97	0.54	-0.06	0.20	0.31	0.13	0.15	0.0	0.4	1.2	0.2	0.4	0.01	0.07	0.17	0.03
tab2 - Poco	0.66	3.63	-0.04	-0.19	-0.80	-0.28	-0.20	0.0	0.1	2.6	0.4	0.2	0.00	0.01	0.18	0.02
tab3 - Nada	0.41	6.40	0.32	-0.64	-0.19	-0.18	-0.42	0.2	0.9	0.1	0.1	0.6	0.02	0.06	0.01	0.00
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.2 1.4 3.9 0.7 1.1 +-----																
-----+-----																
43 . Valoracion de la importancia de un soporte publicitario																
sop1 - Importante	2.21	0.37	-0.14	-0.30	-0.17	-0.05	-0.16	0.2	1.1	0.4	0.0	0.4	0.05	0.25	0.08	0.01
sop2 - Regular	0.74	3.11	0.31	1.02	0.14	-0.07	0.20	0.3	4.1	0.1	0.0	0.2	0.03	0.34	0.01	0.00
sop4 - NC	0.08	36.00	0.87	-1.00	3.40	1.89	2.49	0.2	0.4	5.9	2.1	4.0	0.02	0.03	0.32	0.10
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.7 5.6 6.4 2.2 4.7 +-----																
-----+-----																
44 . Valoracion de la importancia de la calidad del producto																
cal1 - Importante	2.87	0.06	0.03	-0.12	0.02	-0.04	0.04	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.02	0.25	0.00	0.03
cal2 - Regular	0.16	17.50	-0.57	2.09	-0.27	0.77	-0.70	0.2	3.8	0.1	0.7	0.6	0.02	0.25	0.00	0.03
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.2 4.0 0.1 0.6 0.7 +-----																
-----+-----																
MODALIDADES COORDENADAS CONTRIBUCIONES COSENOS CUADRADOS																
-----+-----																
IDEN - ETIQUETA	P.REL	DIST.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
-----+-----																
45 . Valoracion de la importancia de la gama de servicios																
gam1 - Importante	2.29	0.32	0.04	-0.25	0.15	-0.02	-0.02	0.0	0.8	0.3	0.0	0.0	0.00	0.20	0.07	0.00
gam2 - Regular	0.66	3.63	-0.09	0.82	-0.60	0.24	0.04	0.0	2.4	1.5	0.3	0.0	0.00	0.19	0.10	0.02
gam4 - NC	0.08	36.00	-0.35	0.51	0.64	-1.33	0.29	0.0	0.1	0.2	1.1	0.1	0.00	0.01	0.01	0.05
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.1 3.2 2.0 1.3 0.1 +-----																
-----+-----																
46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado																
pre1 - Importante	2.62	0.16	0.08	-0.28	-0.03	0.02	-0.03	0.1	1.1	0.0	0.0	0.0	0.04	0.49	0.01	0.00
pre2 - Regular	0.41	6.40	-0.51	1.78	0.18	-0.13	0.17	0.4	6.9	0.1	0.0	0.1	0.04	0.49	0.01	0.00
-----+-----																
CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.5 8.0 0.1 0.1 0.1 +-----																
-----+-----																
47 . Valoracion de la importancia del entorno atractivo																

ent1 - Importante	2.05	0.48	-0.03 -0.25 -0.16 -0.06 -0.38	0.0 0.7 0.3 0.0 2.3	0.00 0.13 0.06 0.01
0.30					
ent2 - Regular	0.98	2.08	0.07 0.53 0.34 0.12 0.79	0.0 1.5 0.7 0.1 4.9	0.00 0.13 0.06 0.01
0.30					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.0 2.1 1.1 0.2 7.2 -----					

48 . Valoracion de la importancia de la demanda regional y local					
dem1 - Importante	1.64	0.85	-0.11 -0.34 0.35 -0.05 -0.29	0.1 1.0 1.2 0.0 1.1	0.01 0.14 0.14 0.00
0.10					
dem2 - Regular	0.98	2.08	0.16 0.22 -0.67 0.34 0.42	0.1 0.3 2.8 0.9 1.4	0.01 0.02 0.22 0.06
0.08					
dem3 - Nada Importante	0.41	6.40	0.05 0.82 0.23 -0.64 0.16	0.0 1.5 0.1 1.2 0.1	0.00 0.11 0.01 0.06
0.00					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.2 2.7 4.1 2.1 2.5 -----					

49 . Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora					
cap1 - Importante	2.62	0.16	-0.07 0.03 -0.04 -0.01 -0.14	0.0 0.0 0.0 0.0 0.4	0.03 0.01 0.01 0.00
0.12					
cap2 - Regular	0.33	8.25	0.74 0.02 1.04 -0.05 0.78	0.7 0.0 2.2 0.0 1.6	0.07 0.00 0.13 0.00
0.07					
cap3 - Nada Importante	0.08	36.00	-0.86 -1.12 -2.79 0.49 1.26	0.2 0.5 4.0 0.1 1.0	0.02 0.03 0.22 0.01
0.04					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 1.0 0.6 6.2 0.2 3.0 -----					

50 . Valoracion de la importancia de la actividad de promocion					
pro1 - Importante	2.70	0.12	-0.18 -0.15 0.06 -0.14 0.02	0.3 0.3 0.1 0.4 0.0	0.26 0.19 0.03 0.15
0.00					
pro2 - Regular	0.33	8.25	1.46 1.25 -0.52 1.12 -0.20	2.7 2.7 0.6 3.0 0.1	0.26 0.19 0.03 0.15
0.00					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 3.1 3.1 0.6 3.4 0.1 -----					

51 . Valoracion de la importancia del servicio de logistica					
sel1 - Importante	2.54	0.19	0.00 -0.10 -0.16 -0.28 0.01	0.0 0.1 0.4 1.4 0.0	0.00 0.05 0.13 0.39
0.00					
sel2 - Regular	0.33	8.25	-0.07 1.08 0.16 1.38 -0.70	0.0 2.0 0.1 4.6 1.3	0.00 0.14 0.00 0.23
0.06					
sel4 - NC	0.16	17.50	0.06 -0.62 2.15 1.53 1.26	0.0 0.3 4.7 2.8 2.0	0.00 0.02 0.26 0.13
0.09					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.0 2.5 5.2 8.8 3.3 -----					

52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de					
fve1 - Importante	2.46	0.23	-0.24 -0.28 0.02 -0.04 -0.06	0.5 1.1 0.0 0.0 0.1	0.24 0.35 0.00 0.01
0.01					
fve2 - Regular	0.33	8.25	-0.17 1.89 0.44 0.45 0.14	0.0 6.2 0.4 0.5 0.1	0.00 0.43 0.02 0.02
0.00					
fve3 - Nada Importante	0.25	11.33	2.61 0.32 -0.83 -0.16 0.36	6.5 0.1 1.1 0.0 0.3	0.60 0.01 0.06 0.00
0.01					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 7.1 7.4 1.5 0.6 0.4 -----					

53 . Valoracion de la importancia del servicio de facturacion					
sef1 - Importante	2.13	0.42	0.20 -0.32 -0.05 0.35 -0.11	0.3 1.2 0.0 1.9 0.2	0.10 0.24 0.01 0.28
0.03					
sef2 - Regular	0.90	2.36	-0.48 0.76 0.11 -0.82 0.26	0.8 2.7 0.1 4.4 0.5	0.10 0.24 0.01 0.28
0.03					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 1.1 3.9 0.1 6.3 0.7 -----					

54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin					
mer1 - Importante	1.72	0.76	-0.29 -0.54 0.00 0.00 -0.43	0.6 2.7 0.0 0.0 2.5	0.11 0.38 0.00 0.00
0.25					
mer2 - Regular	0.90	2.36	-0.07 0.95 -0.27 -0.19 0.60	0.0 4.3 0.4 0.2 2.6	0.00 0.38 0.03 0.01
0.15					
mer3 - Nada Importante	0.16	17.50	2.71 0.40 -0.80 -0.35 0.26	4.7 0.1 0.7 0.1 0.1	0.42 0.01 0.04 0.01
0.00					
mer4 - NC	0.25	11.33	0.50 0.05 1.55 0.90 0.66	0.2 0.0 3.7 1.5 0.8	0.02 0.00 0.21 0.07
0.04					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 5.5 7.1 4.8 1.8 6.0 -----					

55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar					
dve1 - Importante	2.46	0.23	-0.12 -0.32 0.08 -0.12 0.04	0.1 1.3 0.1 0.3 0.0	0.06 0.43 0.03 0.07
0.01					
dve2 - Regular	0.57	4.29	0.51 1.36 -0.35 0.53 -0.17	0.6 5.6 0.4 1.2 0.1	0.06 0.43 0.03 0.07
0.01					
----- CONTRIBUCION ACUMUL. = 0.7 6.9 0.5 1.5 0.2 -----					

	MODALIDADES		COORDENADAS		CONTRIBUCIONES
					COSENOS CUADRADOS

IDEN - ETIQUETA	P.REL	DIST.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones																
rrp1 - Importante	2.46	0.23	0.04	-0.17	-0.02	-0.10	0.00	0.0	0.4	0.0	0.2	0.0	0.01	0.13	0.00	0.04
rrp2 - Regular	0.49	5.17	-0.36	1.03	-0.49	0.19	-0.41	0.3	2.8	0.7	0.1	0.7	0.03	0.21	0.05	0.01
rrp4 - NC	0.08	36.00	0.87	-1.00	3.40	1.89	2.49	0.2	0.4	5.9	2.1	4.0	0.02	0.03	0.32	0.10
								CONTRIBUCION ACUMUL. =								
								0.5	3.6	6.7	2.4	4.7				
57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie																
rpc1 - Importante	2.05	0.48	-0.04	-0.49	0.04	0.19	-0.07	0.0	2.7	0.0	0.6	0.1	0.00	0.51	0.00	0.08
rpc2 - Regular	0.74	3.11	-0.48	1.28	0.07	-0.50	0.18	0.7	6.4	0.0	1.4	0.2	0.07	0.53	0.00	0.08
rpc3 - Nada Importante	0.25	11.33	1.76	0.28	-0.56	-0.10	0.06	3.0	0.1	0.5	0.0	0.0	0.27	0.01	0.03	0.00
								CONTRIBUCION ACUMUL. =								
								3.7	9.2	0.5	1.9	0.3				
58 . Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie																
rpe1 - Importante	1.72	0.76	0.34	-0.15	-0.14	0.11	-0.21	0.8	0.2	0.2	0.1	0.6	0.15	0.03	0.03	0.01
rpe2 - Regular	0.08	36.00	-0.53	1.50	0.94	-2.15	1.88	0.1	1.0	0.4	2.8	2.3	0.01	0.06	0.02	0.13
rpe4 - NC	1.23	1.47	-0.44	0.11	0.14	0.00	0.18	0.9	0.1	0.1	0.0	0.3	0.13	0.01	0.01	0.00
								CONTRIBUCION ACUMUL. =								
								1.8	1.3	0.8	2.9	3.2				
60 . Departamento																
DEP1 - Sin Departamento pro	0.74	3.11	1.30	0.02	0.12	0.47	0.15	4.8	0.0	0.1	1.2	0.1	0.54	0.00	0.00	0.07
DEP2 - Sin deparatamento pr	0.66	3.63	-0.29	-0.02	0.50	-0.21	-0.16	0.2	0.0	1.0	0.2	0.1	0.02	0.00	0.07	0.01
DEP3 - Departamento propio	0.82	2.70	-0.39	-0.22	-0.19	-0.88	0.24	0.5	0.2	0.2	4.7	0.4	0.06	0.02	0.01	0.29
DEP4 - Departamento propio	0.74	3.11	-0.52	0.03	-0.33	0.66	-0.27	0.8	0.0	0.5	2.3	0.4	0.09	0.00	0.03	0.14
DEP5 - Gestionado por empre	0.08	36.00	-0.83	1.93	-0.29	0.36	-0.09	0.2	1.6	0.0	0.1	0.0	0.02	0.10	0.00	0.00
								CONTRIBUCION ACUMUL. =								
								6.5	1.8	1.8	8.5	1.1				

COORDENADAS Y VALORES TEST DE LAS MODALIDADES EN LOS EJES 1 A 5

MODALIDADES	VALORES TEST					COORDENADAS							
IDEN - ETIQUETAS	EFE	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DIST.
1 . categoria													
CASU - Categoria Superior	19	19.00	-3.8	0.8	-1.0	-1.8	1.5	-0.61	0.13	-0.17	-0.29	0.24	0.95
CAIN - Categoria Inferior	18	18.00	3.8	-0.8	1.0	1.8	-1.5	0.65	-0.14	0.18	0.31	-0.25	1.06
2 . Numero de plazas													
PLA1 - Menos de 200	11	11.00	3.2	0.2	-0.7	0.8	-1.3	0.81	0.04	-0.18	0.21	-0.34	2.36
PLA2 - De 201 a 500	22	22.00	-1.7	0.9	2.4	-1.4	-0.3	-0.24	0.13	0.33	-0.20	-0.05	0.68
PLA3 - Mas de 501	4	4.00	-1.9	-1.7	-2.7	1.1	2.5	-0.93	-0.80	-1.31	0.50	1.19	8.25
3 . Precio													
PRE1 - Menos de 5000	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRE2 - De 5001 a 10000	7	7.00	4.9	-0.2	-0.9	-0.9	0.5	1.69	-0.06	-0.31	-0.32	0.16	4.29

ANEXOS TÉCNICOS

PRE3 - De 10001 a 15000	7	7.00	0.4	-1.8	2.4	1.7	-0.9	0.14	-0.63	0.82	0.58	-0.32	4.29
PRE4 - De 15001 a 20000	8	8.00	-1.0	1.0	1.2	-1.0	-0.2	-0.32	0.32	0.37	-0.32	-0.06	3.63
PRE5 - De 20001 a 25000	8	8.00	-1.7	0.9	-1.7	0.8	-1.1	-0.55	0.30	-0.54	0.27	-0.36	3.63
PRE6 - De 25001 a 35000	4	4.00	-1.9	-0.0	-2.0	1.2	1.5	-0.91	-0.02	-0.98	0.58	0.74	8.25
PRE7 - De 35001 a 45000	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRE8 - Mas de 45000	3	3.00	-1.3	-0.1	1.0	-2.2	0.9	-0.72	-0.03	0.58	-1.25	0.51	11.33

4 . Fecha de Construccion

CON1 - Hasta 1970	8	8.00	2.7	-0.4	1.3	-0.9	2.2	0.85	-0.11	0.42	-0.28	0.69	3.63
CON2 - De 1971 a 1980	4	4.00	2.3	0.7	0.1	1.0	-0.6	1.09	0.32	0.07	0.50	-0.30	8.25
CON3 - De 1981 a 1990	14	14.00	-1.7	1.7	0.3	-0.1	-1.1	-0.37	0.37	0.07	-0.03	-0.24	1.64
CON4 - De 1990 en adelante	11	11.00	-2.1	-2.0	-1.6	0.2	-0.4	-0.55	-0.50	-0.41	0.06	-0.10	2.36

6 . Organizacion externa

EXT1 - Cadena hotelera	27	27.00	-3.8	-0.5	2.5	-0.2	-0.1	-0.38	-0.05	0.26	-0.02	-0.01	0.37
EXT2 - Hotel independientes	10	10.00	3.8	0.5	-2.5	0.2	0.1	1.03	0.14	-0.69	0.06	0.02	2.70

31 . Publicidad

pub1 -	16	16.00	0.6	1.1	0.2	0.7	-1.8	0.11	0.21	0.04	0.14	-0.33	1.31
pub2 -	4	4.00	-1.8	-1.9	-2.9	0.8	2.2	-0.85	-0.89	-1.37	0.37	1.06	8.25
pub3 -	7	7.00	-0.2	1.0	-0.2	-2.6	0.2	-0.09	0.34	-0.05	-0.91	0.07	4.29
pub4 -	5	5.00	-0.5	-0.4	0.0	-1.8	-0.6	-0.19	-0.17	0.01	-0.77	-0.26	6.40
pub5 -	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
pub6 -	5	5.00	1.5	-0.6	2.5	3.1	0.9	0.63	-0.27	1.04	1.29	0.39	6.40

32 . Relaciones publicas

rrp1 -	16	16.00	1.7	0.5	-1.0	-1.4	-1.6	0.32	0.10	-0.20	-0.27	-0.30	1.31
rrp2 -	12	12.00	-0.1	2.2	2.1	1.3	1.2	-0.01	0.53	0.51	0.32	0.29	2.08
rrp3 -	4	4.00	-1.3	-1.7	0.7	-0.9	-1.2	-0.60	-0.80	0.34	-0.41	-0.56	8.25
rrp4 -	2	2.00	-1.6	-1.5	-3.5	1.6	3.4	-1.09	-1.02	-2.43	1.09	2.34	17.50
rrp5 -	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
rrp6 -	3	3.00	-0.2	-1.6	0.3	0.0	-0.7	-0.13	-0.90	0.17	0.00	-0.36	11.33

MODALIDADES			VALORES TEST					COORDENADAS					
IDEN - ETIQUETAS	RFE.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DIST.

33 . Merchandising

mer1 -	10	10.00	-1.1	-0.5	1.1	0.3	-1.9	-0.31	-0.13	0.31	0.09	-0.53	2.70
mer2 -	6	6.00	1.7	0.0	-2.4	-1.2	1.4	0.63	0.02	-0.93	-0.44	0.52	5.17
mer3 -	12	12.00	-1.6	1.5	-0.8	0.7	-1.9	-0.38	0.37	-0.20	0.18	-0.46	2.08
mer4 -	3	3.00	-0.1	0.8	1.6	-2.1	1.6	-0.07	0.45	0.89	-1.17	0.92	11.33
mer5 -	1	1.00	-1.3	-0.9	-2.1	1.7	3.4	-1.33	-0.91	-2.08	1.68	3.42	36.00

mer6 -	5	5.00	2.6	-1.8	2.0	0.7	0.7	1.09	-0.74	0.85	0.28	0.29	6.40

34 . Fuerza de ventas													
fv1 -	13	13.00	-2.3	-0.3	0.4	0.4	3.0	-0.53	-0.06	0.10	0.08	0.67	1.85
fv2 -	8	8.00	-1.3	-0.7	0.7	-1.2	-1.6	-0.40	-0.24	0.23	-0.38	-0.52	3.63
fv3 -	9	9.00	-0.4	1.1	-0.1	1.0	-1.5	-0.12	0.31	-0.02	0.30	-0.45	3.11
fv4 -	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
fv5 -	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
fv6 -	7	7.00	4.6	-0.1	-1.2	-0.3	-0.2	1.60	-0.02	-0.43	-0.11	-0.08	4.29

35 . Otras													
otr1 -	1	1.00	-0.4	-0.9	1.1	1.0	-0.3	-0.37	-0.94	1.15	1.03	-0.33	36.00
otr2 -	1	1.00	-1.3	-0.9	-2.1	1.7	3.4	-1.33	-0.91	-2.08	1.68	3.42	36.00
otr3 -	4	4.00	-0.2	-0.2	-0.7	0.7	-1.2	-0.08	-0.12	-0.36	0.32	-0.56	8.25
otr4 -	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
otr5 -	1	1.00	-0.4	3.5	-0.4	2.4	-0.9	-0.37	3.50	-0.41	2.40	-0.92	36.00
otr6 -	30	30.00	1.0	-0.5	1.1	-2.6	0.0	0.08	-0.04	0.09	-0.21	0.00	0.23

36 . Valoracion de los Seminarios													
sem1 - Mucho	10	10.00	-1.8	-0.8	0.1	1.0	-0.5	-0.49	-0.23	0.02	0.27	-0.14	2.70
sem2 - Poco	11	11.00	-1.7	0.6	-0.5	2.0	-1.1	-0.44	0.16	-0.13	0.51	-0.29	2.36
sem3 - Nada	16	16.00	3.2	0.2	0.4	-2.7	1.5	0.61	0.03	0.08	-0.51	0.29	1.31

37 . Valoracion de los congresos													
con1 - Mucho	7	7.00	-1.7	-0.2	1.0	1.5	-1.0	-0.59	-0.05	0.34	0.51	-0.35	4.29
con2 - Poco	9	9.00	-1.4	1.4	-1.5	1.5	-0.9	-0.40	0.42	-0.43	0.43	-0.26	3.11
con3 - Nada	21	21.00	2.5	-1.1	0.5	-2.4	1.6	0.37	-0.16	0.07	-0.35	0.23	0.76

38 . Valoracion de las reuniones de trabajo													
reu1 - Mucho	23	23.00	-3.6	-1.0	0.4	0.5	0.7	-0.47	-0.12	0.05	0.06	0.09	0.61
reu2 - Poco	10	10.00	1.0	1.0	0.7	-0.4	-1.0	0.27	0.27	0.20	-0.11	-0.28	2.70
reu3 - Nada	4	4.00	4.2	0.1	-1.7	-0.2	0.3	2.03	0.05	-0.80	-0.09	0.15	8.25

39 . Valoracion de las revistas internas													
rev1 - Mucho	13	13.00	-2.7	0.4	-1.2	2.7	-0.5	-0.61	0.09	-0.28	0.62	-0.12	1.85
rev2 - Poco	5	5.00	-1.6	1.2	0.9	-2.2	0.9	-0.66	0.50	0.40	-0.95	0.37	6.40
rev3 - Nada	19	19.00	3.6	-1.2	0.5	-1.1	-0.1	0.59	-0.19	0.09	-0.17	-0.02	0.95

40 . Valoracion de los documentos internos													
doc1 - Mucho	24	24.00	-3.1	1.2	2.7	1.5	0.6	-0.39	0.15	0.34	0.19	0.07	0.54
doc2 - Poco	6	6.00	-1.0	-1.1	-2.4	-1.1	-0.8	-0.38	-0.41	-0.91	-0.41	-0.29	5.17
doc3 - Nada	7	7.00	4.8	-0.5	-1.1	-0.8	0.0	1.65	-0.17	-0.37	-0.28	0.01	4.29

MODALIDADES			VALORES TEST					COORDENADAS					DIST.
IDEN - ETIQUETAS	EFE.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
41 . Valoracion del tablon de anuncios													
tab1 - Mucho	24	24.00	-0.4	1.6	2.5	1.1	1.2	-0.06	0.20	0.31	0.13	0.15	0.54
tab2 - Poco	8	8.00	-0.1	-0.6	-2.5	-0.9	-0.6	-0.04	-0.19	-0.80	-0.28	-0.20	3.63
tab3 - Nada	5	5.00	0.8	-1.5	-0.4	-0.4	-1.0	0.32	-0.64	-0.19	-0.18	-0.42	6.40
43 . Valoracion de la importancia de un soporte publicitario													
sop1 - Importante	27	27.00	-1.3	-3.0	-1.7	-0.5	-1.6	-0.14	-0.30	-0.17	-0.05	-0.16	0.37
sop2 - Regular	9	9.00	1.1	3.5	0.5	-0.2	0.7	0.31	1.02	0.14	-0.07	0.20	3.11
sop3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
sop4 - NC	1	1.00	0.9	-1.0	3.4	1.9	2.5	0.87	-1.00	3.40	1.89	2.49	36.00
44 . Valoracion de la importancia de la calidad del producto													
cal1 - Importante	35	35.00	0.8	-3.0	0.4	-1.1	1.0	0.03	-0.12	0.02	-0.04	0.04	0.06
cal2 - Regular	2	2.00	-0.8	3.0	-0.4	1.1	-1.0	-0.57	2.09	-0.27	0.77	-0.70	17.50
cal3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
cal4 - NC	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
45 . Valoracion de la importancia de la gama de servicios													
gam1 - Importante	28	28.00	0.4	-2.7	1.6	-0.2	-0.2	0.04	-0.25	0.15	-0.02	-0.02	0.32
gam2 - Regular	8	8.00	-0.3	2.6	-1.9	0.7	0.1	-0.09	0.82	-0.60	0.24	0.04	3.63
gam3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
gam4 - NC	1	1.00	-0.3	0.5	0.6	-1.3	0.3	-0.35	0.51	0.64	-1.33	0.29	36.00
46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado													
pre1 - Importante	32	32.00	1.2	-4.2	-0.4	0.3	-0.4	0.08	-0.28	-0.03	0.02	-0.03	0.16
pre2 - Regular	5	5.00	-1.2	4.2	0.4	-0.3	0.4	-0.51	1.78	0.18	-0.13	0.17	6.40
pre3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
pre4 - NC	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47 . Valoracion de la importancia del entorno atractivo													
ent1 - Importante	25	25.00	-0.3	-2.2	-1.4	-0.5	-3.3	-0.03	-0.25	-0.16	-0.06	-0.38	0.48
ent2 - Regular	12	12.00	0.3	2.2	1.4	0.5	3.3	0.07	0.53	0.34	0.12	0.79	2.08
ent3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ent4 - NC	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
48 . Valoracion de la importancia de la demanda regional y local													
dem1 - Importante	20	20.00	-0.7	-2.2	2.3	-0.3	-1.9	-0.11	-0.34	0.35	-0.05	-0.29	0.85
dem2 - Regular	12	12.00	0.7	0.9	-2.8	1.4	1.7	0.16	0.22	-0.67	0.34	0.42	2.08

55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar													
dve1 - Importante	30	30.00	-1.5	-3.9	1.0	-1.5	0.5	-0.12	-0.32	0.08	-0.12	0.04	0.23
dve2 - Regular	7	7.00	1.5	3.9	-1.0	1.5	-0.5	0.51	1.36	-0.35	0.53	-0.17	4.29
dve3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
dve4 - NC	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones													
rrp1 - Importante	30	30.00	0.5	-2.1	-0.2	-1.2	0.0	0.04	-0.17	-0.02	-0.10	0.00	0.23
rrp2 - Regular	6	6.00	-1.0	2.7	-1.3	0.5	-1.1	-0.36	1.03	-0.49	0.19	-0.41	5.17
rrp3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
rrp4 - NC	1	1.00	0.9	-1.0	3.4	1.9	2.5	0.87	-1.00	3.40	1.89	2.49	36.00
57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie													
rpc1 - Importante	25	25.00	-0.3	-4.3	0.3	1.7	-0.6	-0.04	-0.49	0.04	0.19	-0.07	0.48
rpc2 - Regular	9	9.00	-1.6	4.4	0.3	-1.7	0.6	-0.48	1.28	0.07	-0.50	0.18	3.11
rpc3 - Nada Importante	3	3.00	3.1	0.5	-1.0	-0.2	0.1	1.76	0.28	-0.56	-0.10	0.06	11.33
rpc4 - NC	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
58 . Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie													
rpe1 - Importante	21	21.00	2.3	-1.0	-1.0	0.7	-1.5	0.34	-0.15	-0.14	0.11	-0.21	0.76
rpe2 - Regular	1	1.00	-0.5	1.5	0.9	-2.2	1.9	-0.53	1.50	0.94	-2.15	1.88	36.00
rpe3 - Nada Importante	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
rpe4 - NC	15	15.00	-2.2	0.5	0.7	-0.0	0.9	-0.44	0.11	0.14	0.00	0.18	1.47

MODALIDADES			VALORES TEST					COORDENADAS					DIST.
IDEN - ETIQUETAS	RFE.	P. ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DIST.
60 . Departamento													
DEP1 - Sin Departamento pro	9	9.00	4.4	0.1	0.4	1.6	0.5	1.30	0.02	0.12	0.47	0.15	3.11
DEP2 - Sin departamento pr	8	8.00	-0.9	-0.1	1.6	-0.7	-0.5	-0.29	-0.02	0.50	-0.21	-0.16	3.63
DEP3 - Departamento propio	10	10.00	-1.4	-0.8	-0.7	-3.2	0.9	-0.39	-0.22	-0.19	-0.88	0.24	2.70
DEP4 - Departamento propio	9	9.00	-1.8	0.1	-1.1	2.2	-0.9	-0.52	0.03	-0.33	0.66	-0.27	3.11
DEP5 - Gestionado por empre	1	1.00	-0.8	1.9	-0.3	0.4	-0.1	-0.83	1.93	-0.29	0.36	-0.09	36.00
5 . Primer segmento de especializacion													
PROF - Motivos profesionale	21	21.00	-3.1	0.4	-0.2	2.2	0.2	-0.45	0.07	-0.03	0.31	0.04	0.76
TURI - Turistas	7	7.00	3.7	0.8	-1.1	-1.0	0.7	1.28	0.28	-0.36	-0.33	0.23	4.29
OTR1 - Otros	9	9.00	0.2	-1.3	1.2	-1.6	-0.9	0.05	-0.37	0.36	-0.47	-0.26	3.11
7 . Aumento del volumen del negocio													
vp1n - Ausencia	26	26.00	0.6	-2.0	-0.3	1.5	0.0	0.07	-0.22	-0.04	0.17	0.00	0.42
vp1s - Presencia	11	11.00	-0.6	2.0	0.3	-1.5	-0.0	-0.17	0.52	0.09	-0.39	-0.01	2.36
8 . Conocimiento del producto													
vp2n - Ausencia	18	18.00	0.9	2.2	1.6	-0.1	1.0	0.15	0.38	0.27	-0.02	0.18	1.06
vp2s - Presencia	19	19.00	-0.9	-2.2	-1.6	0.1	-1.0	-0.14	-0.36	-0.26	0.02	-0.17	0.95
9 . Imagen de marca													
vp3n - Ausencia	30	30.00	-0.2	-1.2	1.4	-0.1	0.4	-0.01	-0.10	0.11	-0.01	0.03	0.23
vp3s - Presencia	7	7.00	0.2	1.2	-1.4	0.1	-0.4	0.06	0.42	-0.49	0.03	-0.14	4.29
10 . Segmentacion del mercado													
vp4n - Ausencia	34	34.00	1.1	0.6	1.7	0.1	-0.8	0.05	0.03	0.09	0.01	-0.04	0.09
vp4s - Presencia	3	3.00	-1.1	-0.6	-1.7	-0.1	0.8	-0.61	-0.32	-0.97	-0.06	0.44	11.33
11 . Es beneficiosa para el negocio													
vp5n - Ausencia	24	24.00	0.5	0.8	-0.9	1.0	0.6	0.07	0.10	-0.11	0.13	0.07	0.54
vp5s - Presencia	13	13.00	-0.5	-0.8	0.9	-1.0	-0.6	-0.12	-0.19	0.21	-0.24	-0.13	1.85
12 . Reduce la sensibilidad de otras variables													
vp6n - Ausencia	36	36.00	0.5	0.7	0.0	0.1	0.7	0.02	0.02	0.00	0.00	0.02	0.03
vp6s - Presencia	1	1.00	-0.5	-0.7	0.0	-0.1	-0.7	-0.55	-0.66	0.00	-0.05	-0.71	36.00
13 . Como medio de difusion del producto													
oc1n - Ausencia	24	24.00	0.9	-0.6	0.3	-2.1	0.5	0.11	-0.08	0.04	-0.26	0.07	0.54

ANEXOS TÉCNICOS

23 . A través de agentes de ventas externos													
mc7n - Ausencia	33	33.00	0.1	-0.3	-0.3	2.3	-0.4	0.01	-0.02	-0.02	0.13	-0.03	0.12
mc7s - Presencia	4	4.00	-0.1	0.3	0.3	-2.3	0.4	-0.06	0.16	0.13	-1.09	0.21	8.25

24 . Permite relaciones interdepartamentales													
pc1n - Ausencia	20	20.00	2.2	-0.8	-0.1	1.5	-0.2	0.33	-0.13	-0.02	0.23	-0.03	0.85
pc1s - Presencia	17	17.00	-2.2	0.8	0.1	-1.5	0.2	-0.39	0.15	0.03	-0.27	0.03	1.18

25 . Mejora las relaciones laborales													
pc2n - Ausencia	20	20.00	-2.9	-0.4	-0.1	1.7	0.7	-0.45	-0.07	-0.01	0.26	0.10	0.85
pc2s - Presencia	17	17.00	2.9	0.4	0.1	-1.7	-0.7	0.53	0.08	0.01	-0.30	-0.12	1.18

26 . No tiene mucha importancia													
pc3n - Ausencia	36	36.00	0.4	-3.5	0.4	-2.4	0.9	0.01	-0.10	0.01	-0.07	0.03	0.03
pc3s - Presencia	1	1.00	-0.4	3.5	-0.4	2.4	-0.9	-0.37	3.50	-0.41	2.40	-0.92	36.00

27 . Permite la descentralizacion de la toma de decisiones													
pc4n - Ausencia	35	35.00	0.9	-0.7	0.1	0.3	0.9	0.03	-0.03	0.00	0.01	0.03	0.06
pc4s - Presencia	2	2.00	-0.9	0.7	-0.1	-0.3	-0.9	-0.60	0.51	-0.08	-0.20	-0.60	17.50

28 . Infiuye en el negocio													
pc5n - Ausencia	19	19.00	1.8	0.9	0.0	-1.3	0.1	0.29	0.14	0.00	-0.21	0.02	0.95
pc5s - Presencia	18	18.00	-1.8	-0.9	0.0	1.3	-0.1	-0.31	-0.15	0.00	0.22	-0.02	1.06

29 . Comunicacion Interpersonal													
pc6n - Ausencia	37	37.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
pc6s - Presencia	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MODALIDADES			VALORES TEST					COORDENADAS					
IDEN - ETIQUETAS	EFE.	P. ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DIST.

30 . Proporciona informacion a los organos decisorios													
pc7n - Ausencia	30	30.00	-1.3	-1.1	1.9	-0.2	0.6	-0.10	-0.09	0.15	-0.02	0.05	0.23
pc7s - Presencia	7	7.00	1.3	1.1	-1.9	0.2	-0.6	0.43	0.38	-0.66	0.08	-0.20	4.29

42 . Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa													
CIPS - Si	31	31.00	0.6	0.4	-1.1	0.4	-1.1	0.04	0.03	-0.08	0.03	-0.08	0.19
CIPN - No	6	6.00	-0.6	-0.4	1.1	-0.4	1.1	-0.22	-0.15	0.40	-0.14	0.41	5.17

59 . Organigrama													
PERS - Personal	16	16.00	1.2	-0.8	-1.3	0.5	1.2	0.22	-0.14	-0.25	0.09	0.22	1.31

FCEN - Funcional Centraliza	21	21.00	-1.2	0.8	1.3	-0.5	-1.2	-0.17	0.11	0.19	-0.07	-0.17	0.76
FDES - Funcional descentral	0	0.00	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

+ 61 . IxPB.P Coste													
IP1S - Ausencia	22	22.00	1.3	-0.2	0.0	-2.0	-1.4	0.18	-0.02	0.00	-0.27	-0.20	0.68
IP1N - Presencia	15	15.00	-1.3	0.2	-0.0	2.0	1.4	-0.26	0.03	0.00	0.40	0.29	1.47

+ 62 . IxPB.P Atrae clientes no deseados													
IP2S - Ausencia	33	33.00	-0.5	-0.4	0.0	0.6	-0.6	-0.03	-0.03	0.00	0.03	-0.03	0.12
IP2N - Presencia	4	4.00	0.5	0.4	-0.0	-0.6	0.6	0.24	0.21	-0.01	-0.28	0.27	8.25

+ 63 . IxPB.P Dificil evaluar resultados													
IP3S - Ausencia	36	36.00	0.8	-1.9	0.3	-0.4	0.1	0.02	-0.05	0.01	-0.01	0.00	0.03
IP3N - Presencia	1	1.00	-0.8	1.9	-0.3	0.4	-0.1	-0.83	1.93	-0.29	0.36	-0.09	36.00

+ 64 . IxPB.P Baja Rentabilidad													
IP4S - Ausencia	31	31.00	0.1	1.5	2.4	-0.1	-1.4	0.01	0.11	0.17	-0.01	-0.10	0.19
IP4N - Presencia	6	6.00	-0.1	-1.5	-2.4	0.1	1.4	-0.04	-0.57	-0.90	0.03	0.53	5.17

+ 65 . IxPB.P Necesidad de apoyo de otras variables													
IP5S - Ausencia	33	33.00	0.0	0.8	0.2	0.1	1.3	0.00	0.05	0.01	0.00	0.08	0.12
IP5N - Presencia	4	4.00	0.0	-0.8	-0.2	-0.1	-1.3	0.00	-0.41	-0.12	-0.03	-0.62	8.25

+ 66 . IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la realidad													
IP6S - Ausencia	32	32.00	-3.1	-0.1	0.3	-0.5	1.0	-0.20	-0.01	0.02	-0.04	0.07	0.16
IP6N - Presencia	5	5.00	3.1	0.1	-0.3	0.5	-1.0	1.29	0.04	-0.14	0.23	-0.43	6.40

 FIN DEL PROCEDIMIENTO ** CORMU **
 Analisis de correspondencias multiple

2. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis cluster oferta

```

=====
PROCEDIMIENTO ** RECIP **
Cluster Jerarquico
=====

```

PARAMETROS LEIDOS EN NGUS

```

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Analisis de correspondencias multiple

REGISTRO NUMERO 2 ... NAXE = 36 : NUMERO DE EJES REGISTRADOS
                      LORIG = 5 : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLE)
                      NIDI = 5 NIDV = 6 : LONGITUD DE LOS IDENTIFICADORES (INDIVIDUOS. VARIABLES)
                      NLTYP(1) = 37 NLTYP(2) = 0 : NUMERO DE INDIVIDUOS (ACTIVOS, ILUSTRATIVOS)
                      NLTYP(3) = 136 NLTYP(4) = 68 : NUMERO DE MODALIDADES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                      NLTYP(5) = 0 NLTYP(6) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                      NLTYP(7) = 0 NLTYP(8) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                      NLTYP(9) = 0 NLTYP(10) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                      NLTYP(11) = 0 : ANTIGUOS EJES UNITARIOS (ACP)

```

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO

```

NAXU = 13 numero de ejes retenidos.
* NTERM = 37 numero de elementos terminales del arbol a salvaguardar.

* NIVED = 49 numero de indices de nivel de los cuales se edita el histograma (0=NO).
* LTERM = 0 edicion de la composicion de los elementos terminales (0=NO, 1=SI).
* NAXED = 5 numero de ejes en la edicion de los elementos terminales (0=NO).
* LDESC = 1 descripcion de los nodos del arbol (0=NO, 1=SI).
* LDEND = 2 edicion del dendrograma (0=NO, 1=DENSO, 2=LARGO).

```

PARAMETROS REGISTRADOS EN NGRI

```

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Cluster Jerarquico

REGISTRO NUMERO 2 ... NINDI = 37 : NUMERO DE INDIVIDUOS CLASIFICADOS
                      NCTET = 2 : NUMERO DE ELEMENTOS FINALES
                      NTERM = 37 : NUMERO DE ELEMENTOS TERMINALES REGISTRADOS
                      NVARU = 13 : NUMERO DE VARIABLES UTILIZADAS
                      PTOTI = 37.00 : PESO TOTAL DE LOS INDIVIDUOS
                      LORIG = 5 : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLES)

```

CLASIFICACION JERARQUICA : DESCRIPCION DE LOS NODOS

NUM.	PRIM.	BENJ.	EFE.	PESO	INDICE	HISTOGRAMA DE LOS INDICES DE NIVEL
38	34	22	2	2.00	0.00478	***
39	21	6	2	2.00	0.00488	***
40	29	1	2	2.00	0.00578	***
41	38	12	3	3.00	0.00650	***
42	37	28	2	2.00	0.00721	****
43	31	36	2	2.00	0.00743	****
44	14	17	2	2.00	0.00791	****
45	10	32	2	2.00	0.00877	****
46	43	23	3	3.00	0.00886	****
47	33	5	2	2.00	0.01168	*****
48	24	4	2	2.00	0.01195	*****
49	35	40	3	3.00	0.01291	*****
50	20	9	2	2.00	0.01374	*****
51	39	19	3	3.00	0.01483	*****
52	41	42	5	5.00	0.01589	*****
53	50	26	3	3.00	0.02056	*****
54	44	25	3	3.00	0.02230	*****
55	48	2	3	3.00	0.02440	*****
56	52	46	8	8.00	0.02686	*****
57	45	49	5	5.00	0.02778	*****
58	3	47	3	3.00	0.03167	*****
59	54	56	11	11.00	0.03926	*****
60	13	53	4	4.00	0.04366	*****
61	60	7	5	5.00	0.05126	*****
62	27	58	4	4.00	0.05157	*****
63	51	30	4	4.00	0.06103	*****
64	8	11	2	2.00	0.06733	*****
65	15	16	2	2.00	0.06857	*****
66	63	59	15	15.00	0.07028	*****
67	62	61	9	9.00	0.08003	*****
68	66	57	20	20.00	0.09035	*****
69	67	64	11	11.00	0.11380	*****
70	18	68	21	21.00	0.11767	*****
71	65	70	23	23.00	0.13164	*****
72	69	71	34	34.00	0.14167	*****
73	55	72	37	37.00	0.17857	*****

```

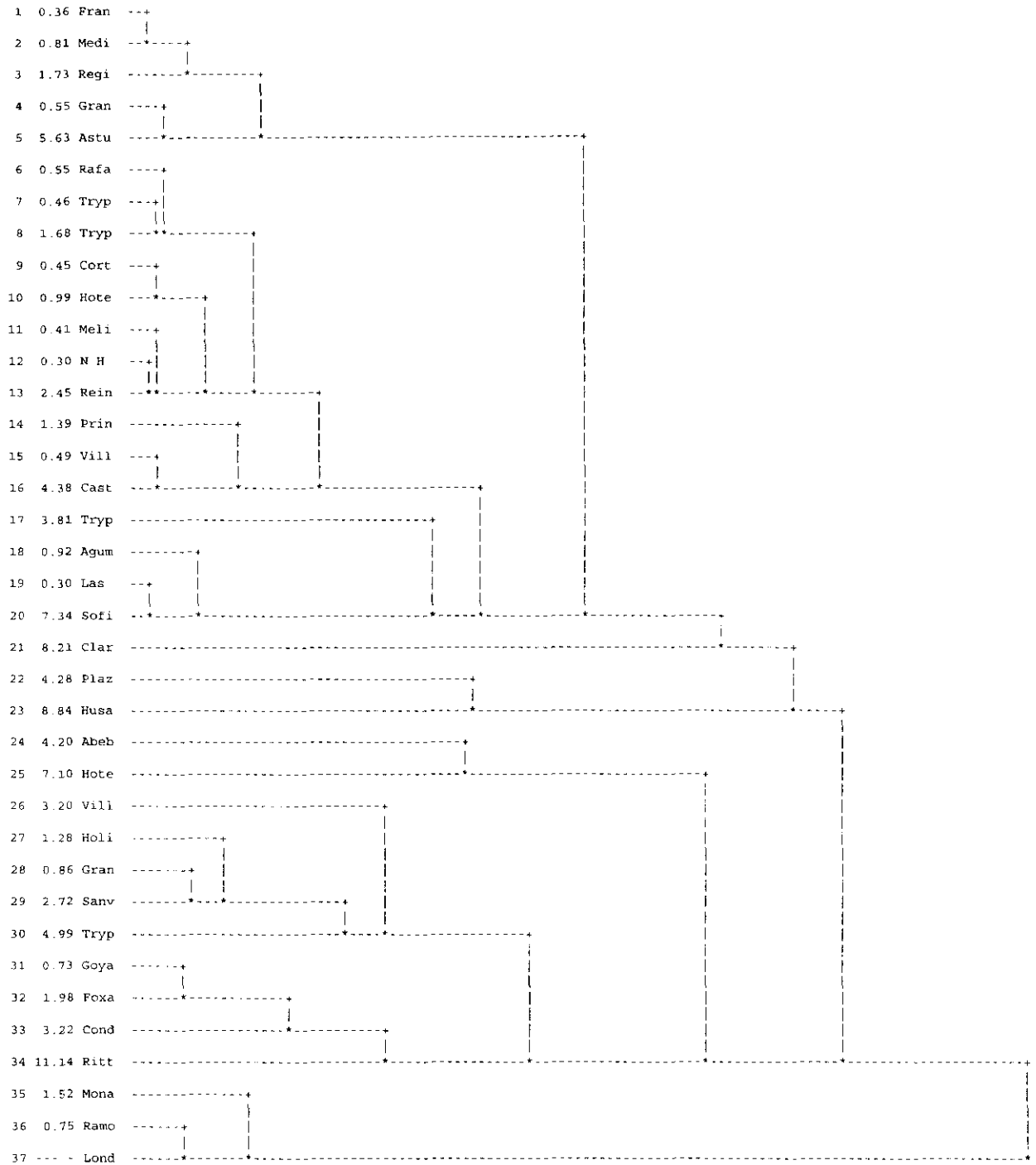
SUMA DE LOS INDICES DE NIVEL = 1.60338
DESCRIPCION DE LOS NODOS DE LA JERARQUIA
(INDICES EN PORCENTAJE DE LA SUMA DE LOS INDICES : 1.60338)

```

ANEXOS TÉCNICOS

NODO		SUCESESORES		EFECTIVO	PESO	COMPOSICION	
NUMERO	INDICE	PRIM.	BENJ.			PRIMERO	ULTIMO
38	0.30	13	12	2	2.00	12	13
39	0.30	20	19	2	2.00	19	20
40	0.36	2	1	2	2.00	1	2
41	0.41	38	11	3	3.00	11	13
42	0.45	10	9	2	2.00	9	10
43	0.46	8	7	2	2.00	7	8
44	0.49	16	15	2	2.00	15	16
45	0.55	5	4	2	2.00	4	5
46	0.55	43	6	3	3.00	6	8
47	0.73	32	31	2	2.00	31	32
48	0.75	37	36	2	2.00	36	37
49	0.81	3	40	3	3.00	1	3
50	0.86	29	28	2	2.00	28	29
51	0.92	39	18	3	3.00	18	20
52	0.99	41	42	5	5.00	9	13
53	1.28	50	27	3	3.00	27	29
54	1.39	44	14	3	3.00	14	16
55	1.52	48	35	3	3.00	35	37
56	1.68	52	46	8	8.00	6	13
57	1.73	45	49	5	5.00	1	5
58	1.98	33	47	3	3.00	31	33
59	2.45	54	56	11	11.00	6	16
60	2.72	30	53	4	4.00	27	30
61	3.20	60	26	5	5.00	26	30
62	3.22	34	58	4	4.00	31	34
63	3.81	51	17	4	4.00	17	20
64	4.20	25	24	2	2.00	24	25
65	4.28	23	22	2	2.00	22	23
66	4.38	63	59	15	15.00	6	20
67	4.99	62	61	9	9.00	26	34
68	5.63	66	57	20	20.00	1	20
69	7.10	67	64	11	11.00	24	34
70	7.34	21	68	21	21.00	1	21
71	8.21	65	70	23	23.00	1	23
72	8.84	69	71	34	34.00	1	34
73	11.14	55	72	37	37.00	1	37

RANG IND. IDEN DENDOGRAMA (INDICES EN PORCENTAJE DE LA SUMA DE LOS INDICES : 1.60338 MIN = 0.30% / MAX = 11.14%)



=====

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** RECIP **

Cluster Jerarquico

=====


```

=====
PROCEDIMIENTO ** PARTI **
Particiones que pido
=====

```

PARAMETROS LEIDOS EN NGRI

```

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Cluster Jerarquico

REGISTRO NUMERO 2 ... NINDI = 37      : NUMERO DE INDIVIDUOS CLASIFICADOS
                   NCTET = 2        : NUMERO DE ELEMENTOS FINALES
                   NTERM = 37       : NUMERO DE ELEMENTOS TERMINALES REGISTRADOS
                   NVARU = 13       : NUMERO DE VARIABLES UTILIZADAS
                   PTOTI = 37.00    : PESO TOTAL DE LOS INDIVIDUOS
                   LORIG = 5        : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLES )

```

PARAMETROS LEIDOS EN NGUS

```

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Analisis de correspondencias multiple

REGISTRO NUMERO 2 ... NAXE      = 36      : NUMERO DE EJES REGISTRADOS
                   LORIG      = 5        : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLE)
                   NIDI       = 5        : LONGITUD DE LOS IDENTIFICADORES (INDIVIDUOS, VARIABLES)
                   NLTYP(1)   = 37       : NUMERO DE INDIVIDUOS (ACTIVOS, ILUSTRATIVOS)
                   NLTYP(2)   = 0        : NUMERO DE MODALIDADES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                   NLTYP(3)   = 136      : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                   NLTYP(4)   = 68      : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                   NLTYP(5)   = 0        : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
                   NLTYP(6)   = 0        : ANTIGUOS EJES UNITARIOS (ACP)
                   NLTYP(7)   = 0
                   NLTYP(8)   = 0
                   NLTYP(9)   = 0
                   NLTYP(10)  = 0
                   NLTYP(11)  = 0

```

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO

```

NXPAN = 10      mayorante del numero de particiones pedido.
NITER = 10      numero de iteraciones de consolidacion (0=NO).
LEDIN = TODOL   edicion de la correspondencia entre clases e individuos (0=NO, ..., 6=TODOL).
NTYPE = 30     numero de modelos editados para cada clase (0=NO).
* NAXED = 5     numero de coordenadas editadas para las clases (0=NO).
* LAFEC = 2     afectacion de los individuos ilustrativos a las clases (1=SUP, 2=MANC, 3=CLAS).
LEDIT = 3      edicion de individuos por clase segun sea su tipo (0=NO, 1=ACT, 2=ILU, 3=TODO).

```

** ATENCION ** (PARTI-800)

NO SE EDITAN INDIVIDUOS ILUSTRATIVOS CUANDO ESTOS NO SE HAN ASIGNADO A LAS CLASES (LAFEC=CLAS)

PARAMETROS REGISTRADOS EN NGRO

```

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Particiones que pido

REGISTRO NUMERO 2 ... NINDI = 37      : NUMERO DE INDIVIDUOS CLASIFICADOS
                   NCOUP = 1        : NUMERO DE PARTICIONES REGISTRADAS
                   NVARU = 13       : NUMERO DE VARIABLES UTILIZADAS
                   PTOTI = 37.00    : PESO TOTAL DE LOS INDIVIDUOS
                   LORIG = 5        : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLES )

```

REGISTROS SUCESIVOS EN NGRO

```

-----
1 . PARTICION 'a' EN 6 CLASES
CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

```

DESCRIPCION SUMARIA

CLASE	EFFECTIVO	PESO	CONTENIDO
aa1a	20	20.00	1 A 20
aa2a	1	1.00	21 A 21
aa3a	2	2.00	22 A 23
aa4a	2	2.00	24 A 25
aa5a	9	9.00	26 A 34
aa6a	3	3.00	35 A 37

CLASES			VALORES TEST					COORDENADAS					DIST.
IDEN - ETIQUETA	EFEC.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DIST.
CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES													
aa1a - CLASE 1 / 6	20	20.00	-0.7	-3.1	1.3	0.1	-2.9	-0.10	-0.48	0.21	0.01	-0.44	0.11
aa2a - CLASE 2 / 6	1	1.00	0.9	-1.0	3.4	1.9	2.5	0.87	-1.00	3.40	1.89	2.49	4.36
aa3a - CLASE 3 / 6	2	2.00	-1.6	-1.5	-3.5	1.6	3.4	-1.09	-1.02	-2.43	1.09	2.34	2.36
aa4a - CLASE 4 / 6	2	2.00	0.4	3.0	0.1	3.3	-1.2	0.30	2.07	0.10	2.27	-0.87	2.09
aa5a - CLASE 5 / 6	9	9.00	-1.9	2.9	-0.1	-3.1	0.9	-0.56	0.84	-0.04	-0.92	0.26	0.43
aa6a - CLASE 6 / 6	3	3.00	4.7	0.6	-1.5	-0.3	0.6	2.61	0.32	-0.83	-0.16	0.36	2.02

CONSOLIDACION DE LA PARTICION ALREDEDOR DE 6 CENTROS DE CLASES,
REALIZADA POR 10 ITERACIONES DE CENTROS MOBILES

PROGRESION DE LA INERCIA INTER CLASES

ITERACION	I. TOTAL	I. INTER	COCIENTE
0	1.603382	0.683342	0.4262
1	1.603382	0.683342	0.4262
2	1.603382	0.683342	0.4262

PARO DESPUES DE LA ITERACION 2 : EL INCREMENTO DE LA INERCIA INTER CLASES
RESPECTO DE LA ITERACION PRECEDENTE ES SOLO DE 0.000 %.

DESCOMPOSICION DE LA INERCIA CALCULADA EN 13 EJES

	INERCIAS		EFECTIVOS		PESOS		DISTANCIAS	
	ANTES	DESPUES	ANTES	DESP.	ANTES	DESPUES	ANTES	DESPUES
INERCIA INTER CLASES	0.6833	0.6833						
INERCIAS INTRA CLASE								
CLASE 1 / 6	0.4436	0.4436	20	20	20.00	20.00	0.1050	0.1050
CLASE 2 / 6	0.0000	0.0000	1	1	1.00	1.00	4.3612	4.3612
CLASE 3 / 6	0.0686	0.0686	2	2	2.00	2.00	2.3580	2.3580
CLASE 4 / 6	0.0673	0.0673	2	2	2.00	2.00	2.0925	2.0925
CLASE 5 / 6	0.3042	0.3042	9	9	9.00	9.00	0.4277	0.4277
CLASE 6 / 6	0.0363	0.0363	3	3	3.00	3.00	2.0238	2.0238
INERCIA TOTAL	1.6034	1.6034						

COCIENTE (INERCIA INTER / INERCIA TOTAL) : ANTES ... 0.4262
DESPUES ... 0.4262

COORDENADAS Y VALORES TEST EN LOS EJES 1 A 5

CLASES			VALORES TEST					COORDENADAS					DIST.
IDEN - ETIQUETA	EFEC.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DIST.
CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES													
aa1a - CLASE 1 / 6	20	20.00	-0.7	-3.1	1.3	0.1	-2.9	-0.10	-0.48	0.21	0.01	-0.44	0.11
aa2a - CLASE 2 / 6	1	1.00	0.9	-1.0	3.4	1.9	2.5	0.87	-1.00	3.40	1.89	2.49	4.36
aa3a - CLASE 3 / 6	2	2.00	-1.6	-1.5	-3.5	1.6	3.4	-1.09	-1.02	-2.43	1.09	2.34	2.36
aa4a - CLASE 4 / 6	2	2.00	0.4	3.0	0.1	3.3	-1.2	0.30	2.07	0.10	2.27	-0.87	2.09
aa5a - CLASE 5 / 6	9	9.00	-1.9	2.9	-0.1	-3.1	0.9	-0.56	0.84	-0.04	-0.92	0.26	0.43
aa6a - CLASE 6 / 6	3	3.00	4.7	0.6	-1.5	-0.3	0.6	2.61	0.32	-0.83	-0.16	0.36	2.02

ANEXOS TÉCNICOS

COMPOSICION DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

```

-----
---- CLASE 1 / 6 -----
Francisco I      Las alondras Sol   Asturias          Melia Castilla    Castellana inter-  Villamagna
Agumar          Sofitel Madrid     N H Embajada     Rafael Ventas     Principe de Verga Cortezo
Mediodia        Tryp Washintong    Tryp Capitol      Gran H. Velazquez Reina Victoria     Regina
Tryp Rex        Hotel Prado
  
```

---- CLASE 2 / 6 -----

Claridge

---- CLASE 3 / 6 -----

Husa Princesa Plaza

---- CLASE 4 / 6 -----

Hotel Balboa Abeba

---- CLASE 5 / 6 -----

```

Conde de Orgaz   Goya              Villa Real        Gran Versailles   Tryp Ambassador   Sanvy
Holiday Inn     Rittz             Foxa
  
```

---- CLASE 6 / 6 -----

Monaco Ramon de la Cruz Londres

PERTENENCIA DE CADA INDIVIDUO A :
CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

```

Francisco I      : 1 Monaco          : 6 Conde de Orgaz   : 5 Ramon de la Cruz : 6
Goya             : 5 Las alondras Sol : 1 Villa Real       : 5 Hotel Balboa     : 4
Gran Versailles  : 5 Asturias         : 1 Abeba           : 4 Melia Castilla   : 1
Tryp Ambassador  : 5 Castellana inter- : 1 Husa Princesa   : 3 Plaza           : 3
Villamagna       : 1 Claridge         : 2 Agumar          : 1 Sanvy           : 5
Sofitel Madrid   : 1 N H Embajada     : 1 Rafael Ventas   : 1 Londres         : 6
Principe de Verga : 1 Holiday Inn     : 5 Rittz           : 5 Cortezo         : 1
Mediodia         : 1 Tryp Washintong : 1 Tryp Capitol    : 1 Gran H. Velazquez : 1
Foxa             : 5 Reina Victoria  : 1 Regina         : 1 Tryp Rex        : 1
Hotel Prado      : 1
  
```

PUNTOS MAS PROXIMOS AL CENTRO DE GRAVEDAD

CLASE 1/ 6 (EFECTIVO 20)

RG	DISTANCIA	IDENT.	RG	DISTANCIA	IDENT.
1	0.31881	Reina Victoria	2	0.40879	N H Embajada
3	0.45637	Hotel Prado	4	0.47917	Rafael Ventas
5	0.49977	Tryp Rex	6	0.53787	Melia Castilla
7	0.53801	Gran H. Velazquez	8	0.60351	Cortezo
9	0.64617	Villamagna	10	0.64852	Tryp Capitol
11	0.74605	Las alondras Sol	12	0.75259	Regina
13	0.87533	Sofitel Madrid	14	0.94157	Mediodia
15	0.94992	Castellana inter-	16	1.0398	Principe de Verga
17	1.1472	Asturias	18	1.1719	Francisco I
19	1.2767	Agumar	20	2.3761	Tryp Washintong

CLASE 2/ 6 (EFECTIVO 1)

RG	DISTANCIA	IDENT.	RG	DISTANCIA	IDENT.
1	0.	Claridge			

CLASE 3/ 6 (EFECTIVO 2)

RG	DISTANCIA	IDENT.	RG	DISTANCIA	IDENT.
1	1.2686	Husa Princesa	2	1.2686	Plaza

CLASE 4/ 6 (EFECTIVO 2)

RG	DISTANCIA	IDENT.	RG	DISTANCIA	IDENT.
1	1.2456	Hotel Balboa	2	1.2456	Abeba

CLASE 5/ 6 (EFECTIVO 9)

RG	DISTANCIA	IDENT.	RG	DISTANCIA	IDENT.
1	0.46397	Goya	2	0.65508	Sanvy
3	0.72325	Gran Versailles	4	0.80993	Foxa
5	1.3057	Holiday Inn	6	1.6772	Conde de Orgaz
7	1.6803	Tryp Ambasador	8	1.7326	Villa Real
9	2.2060	Rittz			

CLASE 6/ 6 (EFECTIVO 3)

RG	DISTANCIA	IDENT.	RG	DISTANCIA	IDENT.
1	0.20491	Londres	2	0.53808	Ramon de la Cruz
3	0.60190	Monaco			

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** PARTI **

Particiones que pido

PROCEDIMIENTO ** DECLA **

Caracterizacion de cada cluster

PARAMETROS LEIDOS EN NDIC

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Seleccion de variables

REGISTRO NUMERO 2 ...

NVTOT	=	67	:	NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NXMOC	=	8	NXMAC	= 136 : NUMERO MAXIMO DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
NMTOT	=	204	NMACT	= 136 : NUMERO TOTAL DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
NITOT	=	37	NIACT	= 37 : NUMERO DE INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
PITOT	=	37.00	PIACT	= 37.00 : PESOS DE LOS INDIVIDUOS (TOTAL,ACTIVOS)
LANAL	=	1	:	RECODIFICACION DE RESPUESTAS MANCANTES
NVSTA(1)	=	33	NVSTA(2)	= 33 : NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(3)	=	0	NVSTA(4)	= 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(5)	=	0	NVSTA(6)	= 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(7)	=	0	NVSTA(8)	= 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)

PARAMETROS LEIDOS EN NDON

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Seleccion de variables

REGISTRO NUMERO 2 ...

NVTOT	=	67	:	NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NIDI	=	5	:	LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
NITOT	=	37	:	NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
TEST	=	999999.00	:	VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARAMETROS LEIDOS EN NGRO

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Particiones que pido

REGISTRO NUMERO 2 ...

NINDI	=	37	:	NUMERO DE INDIVIDUOS CLASIFICADOS
NCOUP	=	1	:	NUMERO DE PARTICIONES REGISTRADAS
NVARU	=	13	:	NUMERO DE VARIABLES UTILIZADAS
PTOTI	=	37.00	:	PESO TOTAL DE LOS INDIVIDUOS
LORIG	=	5	:	ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLES)

PARAMETROS DEL PROCEDIMIENTO

EDNOM	=	10.000	edicion de tablas cruzando la particion y las variables nominales (0=NO).
LPNOM	=	1	caracterizacion de la particion por las cuestiones (0=NO, 1=SI).
CNOMI	=	10.000	caracterizacion de las clases por las cuestiones (0=NO).
PMODA	=	10.000	caracterizacion de la particion por las modalidades (0=NO).
CMODA	=	10.000	caracterizacion de las clases por las modalidades (0=NO).
* PCMIN	=	2.000	peso relativo minimo para retener una modalidad.
LSUPR	=	0	modalidad caracteristica si $\%(\text{mod./clase}) > \%(\text{mod./total})$ (0=NO, 1=SI).
* PFREQ	=	0	caracterizacion de la particion por las frecuencias (0=NO).
* LPPRE	=	0	edicion de la matriz cruzando particion y frecuencias (0=NO, 1=ACT, 2=TODO).
* CFPREQ	=	0.000	caracterizacion de las clases por las frecuencias (0=NO).
* EDCON	=	0	edicion, para cada variable continua, de los estadisticos por clase (0=NO).
* LPCON	=	0	caracterizacion de la particion por las variables continuas (0=NO, 1=SI).
* CCONT	=	0.000	caracterizacion de las clases por las variables continuas (0=NO).
PAXE	=	10.000	caracterizacion de la particion por los ejes del analisis (0=NO).
CAXE	=	10.000	caracterizacion de las clases por los ejes factoriales (0=NO).

* LEDIN = 0 edicion de correspondencias entre clases e individuos (0=NO, ..., 3=TODO).
 * LMTRI = 1 criterio de clasificacion de las modalidades (1=VTEST, 2=PMOD, 3=PCLA).

PARAMETROS LEIDOS EN NGUS

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : Analisis de correspondencias multiple

REGISTRO NUMERO 2 ... NAXE = 36 : NUMERO DE EJES REGISTRADOS
 LORIG = 5 : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS MULTIPLE)
 NIDI = 5 NIDV = 6 : LONGITUD DE LOS IDENTIFICADORES (INDIVIDUOS, VARIABLES)
 NLTYP(1) = 37 NLTYP(2) = 0 : NUMERO DE INDIVIDUOS (ACTIVOS, ILUSTRATIVOS)
 NLTYP(3) = 136 NLTYP(4) = 68 : NUMERO DE MODALIDADES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(5) = 0 NLTYP(6) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(7) = 0 NLTYP(8) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(9) = 0 NLTYP(10) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(11) = 0 : ANTIGUOS EJES UNITARIOS (ACP)

DESCRIPCION DEL CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

- CARACTERIZACION DE LA PARTICION POR LAS CUESTIONES
- EDICION DE LAS TABLAS CRUZANDO LA PARTICION Y LAS CUESTIONES
- CARACTERIZACION DE LAS CLASES POR LAS CUESTIONES
- CARACTERIZACION DE LA PARTICION POR LAS MODALIDADES
- CARACTERIZACION DE LAS CLASES POR LAS MODALIDADES
- CARACTERIZACION DE LA PARTICION POR LOS EJES
- CARACTERIZACION DE LAS CLASES POR LOS EJES

CARACTERIZACION

POR : LAS CUESTIONES
 DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

V.TEST	PROBA	NUM. ETIQUETA DE LA CUESTION	CHI-2	GRA.LIB	INF.A 5
5.61	0.000	52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	57.69	10	16
4.75	0.000	56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	46.83	10	16
4.74	0.000	54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	56.36	15	21
4.39	0.000	43 . Valoracion de la importancia de un soporte publicitario	42.66	10	16
4.19	0.000	50 . Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	30.09	5	10
4.01	0.000	53 . Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	28.38	5	9
3.83	0.000	51 . Valoracion de la importancia del servicio de logistica	36.73	10	16
3.66	0.000	57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	35.01	10	16
3.50	0.000	32 . Relaciones publicas	49.88	20	28
3.01	0.001	49 . Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	28.85	10	16
2.97	0.001	55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	19.62	5	10
2.93	0.002	2 . Numero de plazas	28.14	10	15
2.90	0.002	35 . Otras	43.29	20	28
2.75	0.003	26 . No tiene mucha importancia	17.99	5	10
2.72	0.003	1 . categoria	17.79	5	10
2.21	0.014	31 . Publicidad	36.48	20	29
2.16	0.015	33 . Merchandising	42.65	25	34
2.11	0.018	46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	13.71	5	10
2.10	0.018	42 . Refleja la imagen publica la personalidad de la empresa	13.65	5	10
2.04	0.021	64 . IxPE.F Baja Rentabilidad	13.32	5	10
1.93	0.027	40 . Valoracion de los documentos internos	20.24	10	16
1.79	0.037	38 . Valoracion de las reuniones de trabajo	19.26	10	15
1.75	0.040	66 . IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la realidad	11.62	5	10
1.74	0.041	28 . Influye en el negocio	11.56	5	10
1.66	0.049	5 . Primer segmento de especializacion	18.39	10	16
1.65	0.049	6 . Organizacion externa	11.11	5	9
1.63	0.052	34 . Fuerza de ventas	24.86	15	23
1.41	0.080	44 . Valoracion de la importancia de la calidad del producto	9.84	5	10
1.27	0.102	21 . Identidad de la cdena otelera	9.19	5	9
1.24	0.108	36 . Valoracion de los Seminarios	15.72	10	15
1.19	0.118	24 . Permite relaciones interdepartamentales	8.79	5	10
1.15	0.124	20 . Merchandising	8.64	5	10
1.14	0.127	16 . Medio para posicionarse en el mercado	8.59	5	10
1.07	0.142	4 . Fecha de Construccion	20.83	15	22
1.05	0.147	3 . Precio	32.39	25	36
1.03	0.152	48 . Valoracion de la importancia de la demanda regional y local	14.47	10	16
1.02	0.155	60 . Departamento	26.34	20	29
0.90	0.185	30 . Proporciona informacion a los organos decisorios	7.52	5	10
0.84	0.200	11 . Es beneficiosa para el negocio	7.28	5	9
0.75	0.227	13 . Como medio de difusion del producto	6.92	5	9
0.73	0.233	61 . IxPB.P Coste	6.83	5	9
0.73	0.234	37 . Valoracion de los congresos	12.82	10	16
0.66	0.254	59 . Organigrama	6.58	5	9
0.54	0.296	25 . Mejora las relaciones laborales	6.11	5	10
0.51	0.304	7 . Aumento del volumen del negocio	6.02	5	9
0.48	0.317	15 . Medio para ampliar volumen de negocio	5.89	5	10
0.43	0.332	39 . Valoracion de las revistas internas	11.33	10	16
0.40	0.346	10 . Segmentacion del mercado	5.61	5	10
0.19	0.426	17 . Mailing	4.91	5	10

ANEXOS TÉCNICOS

0.14	0.443	58 . Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie	9.97	10	15
0.10	0.460	47 . Valoracion de la importancia del entorno atractivo	4.65	5	9

V.TEST	PROBA	NUM. ETIQUETA DE LA CUESTION	CHI-2	GRA. LIB	INF. A 5
0.00	0.063	29 . Comunicacion Interpersonal	-0.86	0	*****
-0.03	0.513	9 . Imagen de marca	4.26	5	10
-0.19	0.577	65 . IXPB.P Necesidad de apoyo de otras variables	3.81	5	10
-0.25	0.599	45 . Valoracion de la importancia de la gama de servicios	8.31	10	16
-0.27	0.605	8 . Conocimiento del producto	3.62	5	10
-0.40	0.654	19 . Relaciones publicas	3.30	5	10
-0.44	0.670	63 . IXPB.P Dificil evaluar resultados	3.20	5	10
-0.92	0.821	14 . Control de calidad del producto	2.20	5	10
-0.92	0.821	62 . IXPB.P Atrae clientes no deseados	2.20	5	10
-0.92	0.821	23 . A traves de agentes de ventas externos	2.20	5	10
-1.23	0.890	41 . Valoracion del tablon de anuncios	5.02	10	16
-1.49	0.931	18 . Fuerza de ventas	1.33	5	10
-1.75	0.960	22 . Personal del Hotel	1.04	5	10
-1.75	0.960	27 . Permite la descentralizacion de la toma de decisiones	1.04	5	10
-1.91	0.972	12 . Reduce la sensibilidad de otras variables	0.87	5	10

CRUZAMIENTO DE LA PARTICION (EN COLUMNA) CON LAS CUESTIONES
EDICION PARA LAS PROBABILIDADES INFERIORES A 0.100

52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de

EFFECTIVO % EN FILA % EN COLUMNA	aa1a	aa2a	aa3a	aa4a	aa5a	aa6a	MARG
fve1 - Importante	20 66.67 100.00	1 3.33 100.00	2 6.67 100.00	0 0.00 0.00	7 23.33 77.78	0 0.00 0.00	30 100.00 81.08
fve2 - Regular	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	2 50.00 100.00	2 50.00 22.22	0 0.00 0.00	4 100.00 10.81
fve3 - Nada Importante	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	3 100.00 100.00	3 100.00 8.11
fve4 - NC	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 100.00 0.00
CONJUNTO	20 54.05 100.00	1 2.70 100.00	2 5.41 100.00	2 5.41 100.00	9 24.32 100.00	3 8.11 100.00	37 100.00 100.00

CHI2 = 57.69 / 10 GRADOS DE LIBERTAD / 16 EFFECTIVOS TEORICOS INFERIORES A 5
PROBA (CHI2 > 57.69) = 0.000 / V.TEST = 5.61

56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones

EFFECTIVO % EN FILA % EN COLUMNA	aa1a	aa2a	aa3a	aa4a	aa5a	aa6a	MARG
rrp1 - Importante	19 63.33 95.00	0 0.00 0.00	2 6.67 100.00	1 3.33 50.00	5 16.67 55.56	3 10.00 100.00	30 100.00 81.08
rrp2 - Regular	1 16.67 5.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	1 16.67 50.00	4 66.67 44.44	0 0.00 0.00	6 100.00 16.22
rrp3 - Nada Importante	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 100.00 0.00
rrp4 - NC	0 0.00 0.00	1 100.00 100.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	1 100.00 2.70
CONJUNTO	20 54.05 100.00	1 2.70 100.00	2 5.41 100.00	2 5.41 100.00	9 24.32 100.00	3 8.11 100.00	37 100.00 100.00

CHI2 = 46.83 / 10 GRADOS DE LIBERTAD / 16 EFFECTIVOS TEORICOS INFERIORES A 5
PROBA (CHI2 > 46.83) = 0.000 / V.TEST = 4.75

CARACTERIZACION
 POR LAS CUESTIONES
 DE LAS CLASES O MODALIDADES DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

V.TEST	PROB.	CUESTIONES CARACTERISTICAS	CHI-2	GRA.LIB
aa1a - CLASE 1 / 6 (PESO = 20.00 EFECTIVO = 20)				
99.99	0.000	29 . Comunicacion Interpersonal	0.00	0
1.93	0.027	54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	9.22	3
1.87	0.031	55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	4.67	1
1.61	0.054	53 . Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	3.73	1
1.53	0.063	21 . Identidad de la cdena otelera	3.46	1
1.42	0.077	46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	3.13	1
1.34	0.091	57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	4.80	2
1.30	0.097	52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	4.67	2
aa2a - CLASE 2 / 6 (PESO = 1.00 EFECTIVO = 1)				
99.99	0.000	29 . Comunicacion Interpersonal	0.00	0
5.54	0.000	43 . Valoracion de la importancia de un soporte publicitario	36.00	2
5.54	0.000	56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	36.00	2
3.60	0.000	51 . Valoracion de la importancia del servicio de logistica	17.50	2
2.32	0.010	54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	11.33	3
2.14	0.016	49 . Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	8.25	2
1.99	0.023	42 . Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa	5.17	1
aa3a - CLASE 3 / 6 (PESO = 2.00 EFECTIVO = 2)				
99.99	0.000	29 . Comunicacion Interpersonal	0.00	0
4.91	0.000	32 . Relaciones publicas	35.00	4
3.55	0.000	49 . Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	17.08	2
3.47	0.000	2 . Numero de plazas	16.50	2
3.01	0.001	64 . IxPB.P Baja Rentabilidad	10.33	1
2.97	0.001	33 . Merchandising	19.58	5
2.91	0.002	35 . Otras	17.12	4
2.82	0.002	31 . Publicidad	16.50	4
1.88	0.030	10 . Segmentacion del mercado	4.71	1
1.88	0.030	16 . Medio para posicionarse en el mercado	4.71	1
1.36	0.087	61 . IxPB.P Coste	2.93	1
aa4a - CLASE 4 / 6 (PESO = 2.00 EFECTIVO = 2)				
99.99	0.000	29 . Comunicacion Interpersonal	0.00	0
3.96	0.000	26 . No tiene mucha importancia	17.01	1
3.90	0.000	50 . Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	16.50	1
3.47	0.000	51 . Valoracion de la importancia del servicio de logistica	16.50	2
3.47	0.000	52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	16.50	2
3.43	0.000	35 . Otras	21.13	4
2.71	0.003	55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	8.57	1
2.56	0.005	20 . Merchandising	7.78	1
2.56	0.005	44 . Valoracion de la importancia de la calidad del producto	7.78	1
1.70	0.045	37 . Valoracion de los congresos	6.22	2
1.60	0.055	13 . Como medio de difusion del producto	3.69	1
1.50	0.067	38 . Valoracion de las reuniones de trabajo	5.40	2
1.32	0.094	36 . Valoracion de los Seminarios	4.73	2
aa5a - CLASR 5 / 6 (PESO = 9.00 EFECTIVO = 9)				
99.99	0.000	29 . Comunicacion Interpersonal	0.00	0
4.47	0.000	53 . Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	21.27	1
3.12	0.001	57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	14.04	2
2.70	0.004	1 . categoria	8.53	1
2.48	0.007	46 . Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	7.37	1
2.02	0.022	42 . Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa	5.28	1
1.60	0.055	24 . Permite relaciones interdepartamentales	3.67	1
1.59	0.056	58 . Valoracion de la importancia de las relaciones personal clie	5.76	2
1.49	0.068	56 . Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	5.39	2
1.37	0.085	54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	6.61	3
1.34	0.090	7 . Aumento del volumen del negocio	2.87	1
1.31	0.095	60 . Departamento	7.90	4

V.TEST	PROB.	CUESTIONES CARACTERÍSTICAS	CHI-2	GRA. LIB
aasa - CLASE 6 / 6 { PESO = 3.00 EFECTIVO = 3 }				
99.99	0.000	29 . Comunicacion Interpersonal	0.00	0
5.36	0.000	52 . Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	34.00	2
3.92	0.000	54 . Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	22.79	3
3.11	0.001	57 . Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	13.94	2
2.95	0.002	40 . Valoracion de los documentos internos	12.86	2
2.95	0.002	5 . Primer segmento de especializacion	12.86	2
2.91	0.002	50 . Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	9.71	1
2.62	0.004	6 . Organizacion externa	8.10	1
2.58	0.005	34 . Fuerza de ventas	12.86	3
2.57	0.005	38 . Valoracion de las reuniones de trabajo	10.57	2
2.45	0.007	66 . IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la realidad	7.25	1
1.96	0.025	3 . Precio	12.86	5
1.90	0.029	2 . Numero de plazas	7.09	2
1.82	0.035	55 . Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	4.46	1
1.82	0.035	30 . Proporciona informacion a los organos decisorios	4.46	1
1.61	0.053	60 . Departamento	9.33	4
1.57	0.058	15 . Medio para ampliar volumen de negocio	3.59	1
1.55	0.060	25 . Mejora las relaciones laborales	3.53	1
1.44	0.075	1 . categoria	3.17	1
1.33	0.092	28 . Influye en el negocio	2.84	1

CARACTERIZACION POR : LAS MODALIDADES
 DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES
 (TODOS LOS CHI-2 TIENEN 5 GRADOS DE LIBERTAD)

V.TEST	PROBA	MODALIDAD	CUESTION	IDEN	CHI-2	PESO
4.76	0.000	NC	Valoracion de la importancia de un soporte publicitario	sop4	36.00	1.00
4.76	0.000	NC	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	rrp4	36.00	1.00
4.67	0.000		Relaciones publicas	rrp4	35.00	2.00
4.58	0.000	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	fve3	34.00	3.00
3.84	0.000	Regular	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	pro2	26.83	4.00
3.36	0.000	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	mer3	22.67	2.00
3.02	0.001	Regular	Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	sef2	19.95	11.00
2.84	0.002	Regular	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza de	fve2	18.61	4.00
2.68	0.004	Presencia	No tiene mucha importancia	pc3s	17.50	1.00
2.68	0.004		Merchandising	mer5	17.50	1.00
2.68	0.004		Otras	otr5	17.50	1.00
2.68	0.004		Otras	otr2	17.50	1.00
2.68	0.004	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	cap3	17.50	1.00
2.67	0.004	NC	Valoracion de la importancia del servicio de logistica	sel4	17.43	2.00
2.59	0.005	NC	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisin	mer4	16.87	3.00
2.52	0.006	Regular	Valoracion de la importancia del servicio de logistica	sel2	16.35	4.00
2.52	0.006	Mas de 5Cl	Numero de plazas	PLA3	16.35	4.00
2.46	0.007		Publicidad	pub2	15.99	4.00
2.45	0.007	Regular	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mar	dve2	15.90	7.00
2.41	0.008	Regular	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	rpc2	15.64	9.00
2.16	0.015	Nada Importante	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clie	rpc3	14.06	3.00
2.01	0.022		Fuerza de ventas	fv6	13.14	7.00
2.00	0.023	Nada	Valoracion de los documentos internos	doc3	13.09	7.00
2.00	0.023	De 5001 a 10000	Precio	PRE2	13.09	7.00
1.95	0.025	Sin Departamento pro	Departamento	DEP1	12.79	9.00
1.79	0.037	Regular	Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	pre2	11.86	5.00
1.78	0.037	Turistas	Primer segmento de especializacion	TUR1	11.82	7.00
1.71	0.043	No	Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa	CIPN	11.44	6.00
1.66	0.048	Presencia	IxPB.P Baja Rentabilidad	IP4N	11.16	6.00
1.47	0.070	Nada	Valoracion de las reuniones de trabajo	reu3	10.18	4.00
1.45	0.074		Publicidad	pub6	10.05	5.00
1.45	0.074	Presencia	IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la realidad	IP6N	10.05	5.00
1.40	0.080	Regular	Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	cap2	9.82	4.00
1.30	0.097	Regular	Valoracion de la importancia de la calidad del producto	cal2	9.31	2.00

CARACTERIZACION
 POR LAS MODALIDADES
 DE LAS CLASES O MODALIDADES DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

V.TEST	PROB.	PORCENTAJES	MODALIDADES	DE LAS VARIABLES	IDEN	PESO
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DE LAS VARIABLES		
54.05 CLASE 1 / 6 aala 20						
4.26	0.000	85.71 90.00	56.76	Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisinmer1	21
2.90	0.002	66.67 100.00	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mardvel	30
2.90	0.002	66.67 100.00	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defvel	30
2.86	0.002	72.00 90.00	67.57	Importante	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clierpcl	25
2.52	0.006	69.23 90.00	70.27	Importante	Valoracion de la importancia del servicio de facturacion sef1	26

ANEXOS TÉCNICOS

2.46	0.007	84.62	55.00	35.14	Presencia	Identidad de la cadena hotelera	mc5s	13
2.19	0.014	62.50	100.00	86.49	Importante	Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	prel	32
1.94	0.026	63.33	95.00	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	rrp1	30
1.91	0.028	75.00	60.00	43.24		Publicidad	pub1	16
1.83	0.034	64.29	90.00	75.68	Importante	Valoracion de la importancia de la gama de servicios	gam1	28
1.80	0.036	100.00	25.00	13.51	Presencia	Mailing	mc1s	5
1.80	0.036	60.61	100.00	89.19	Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	pro1	33
1.79	0.037	70.00	70.00	54.05	Importante	Valoracion de la importancia de la demanda regional y local	dem1	20
1.57	0.058	80.00	40.00	27.03		Merchandising	mer1	10
1.57	0.058	80.00	40.00	27.03	Mucho	Valoracion de los Seminarios	sem1	10
1.57	0.059	61.29	95.00	83.78	Si	Refleja la imagen publica la personalidad de la empresa	CIPS	31
1.46	0.072	85.71	30.00	18.92	Mucho	Valoracion de los congresos	con1	7
1.45	0.073	100.00	20.00	10.81		Relaciones publicas	rrp3	4
1.45	0.073	100.00	20.00	10.81	Presencia	IxPB.P Necesidad de apoyo de otras variables	IP5N	4
1.42	0.078	62.96	85.00	72.97	Cadena hotelera	Organizacion externa	EXT1	27
1.42	0.078	62.96	85.00	72.97	Importante	Valoracion de la importancia de un soporte publicitario	sop1	27
1.40	0.081	64.00	80.00	67.57	Importante	Valoracion de la importancia del entorno atractivo	ent1	25
-1.36	0.088	0.00	0.00	8.11	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defve3	3	3
-1.36	0.088	0.00	0.00	8.11	NC	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandising	mer3	3
-1.40	0.081	33.33	20.00	32.43	Regular	Valoracion de la importancia del entorno atractivo	ent2	12
-1.42	0.078	30.00	15.00	27.03	Hotel independientes	Organizacion externa	EXT2	10
-1.43	0.076	37.50	30.00	43.24	Nada	Valoracion de los Seminarios	sem3	16
-1.45	0.073	48.48	80.00	89.19	Ausencia	IxPB.P Necesidad de apoyo de otras variables	IP5S	33
-1.46	0.072	25.00	10.00	21.62	Regular	Valoracion de la importancia de la gama de servicios	gam2	8
-1.57	0.059	16.67	5.00	16.22		Merchandising	mer2	6
-1.57	0.059	16.67	5.00	16.22	Regular	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	rrp2	6
-1.57	0.059	16.67	5.00	16.22	No	Refleja la imagen publica la personalidad de la empresa	CIPN	6
-1.80	0.036	0.00	0.00	10.81	Regular	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defve2	2	4
-1.80	0.036	0.00	0.00	10.81	Regular	Valoracion de la importancia de la actuacion de promocion	pro2	4
-1.80	0.036	46.88	75.00	86.49	Ausencia	Mailing	mc1n	32
-2.19	0.014	0.00	0.00	13.51	Regular	Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	pre2	5
-2.46	0.007	37.50	45.00	64.86	Ausencia	Identidad de la cadena hotelera	mc5n	24
-2.52	0.006	18.18	10.00	29.73	Regular	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandising	mer2	11
-2.52	0.006	18.18	10.00	29.73	Regular	Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	sef2	11
-2.64	0.004	11.11	5.00	24.32	Regular	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clierpc2	9	9
-2.90	0.002	0.00	0.00	18.92	Regular	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mardve2	7	7

V. TEST	PROB	-----	PORCENTAJES	----	MODALIDADES		IDEN
PESO		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DE LAS VARIABLES	
				2.70	CLASE 2 / 6		aa2a 1
1.93	0.027	100.00	100.00	2.70	NC	Valoracion de la importancia de un soporte publicitario	sop4 1
1.93	0.027	100.00	100.00	2.70	NC	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	rrp4 1
1.61	0.054	50.00	100.00	5.41	NC	Valoracion de la importancia del servicio de logistica	sel4 2
1.40	0.081	33.33	100.00	8.11	NC	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandising	mer4 3
				5.41	CLASE 3 / 6		aa3a 2
2.97	0.002	100.00	100.00	5.41		Relaciones publicas	rrp4 2
2.37	0.009	50.00	100.00	10.81		Publicidad	pub2 4
2.37	0.009	50.00	100.00	10.81	Mas de 501	Numero de plazas	PLA3 4
2.00	0.023	33.33	100.00	16.22	Presencia	IxPB.P Baja Rentabilidad	IP4N 6
1.61	0.054	100.00	50.00	2.70		Otras	otr2 1
1.61	0.054	100.00	50.00	2.70	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la capacidad innovadora	cap3 1
1.61	0.054	100.00	50.00	2.70		Merchandising	mer5 1
1.39	0.083	18.18	100.00	29.73	De 1990 en adelante	Fecha de Construccion	CON4 11
1.29	0.099	16.67	100.00	32.43	Regular	Valoracion de la importancia de la demanda regional y local	dem2 12
-2.00	0.023	0.00	0.00	83.78	Ausencia	IxPB.P Baja Rentabilidad	IP4S 31
				5.41	CLASE 4 / 6		aa4a 2
2.37	0.009	50.00	100.00	10.81	Regular	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defve2	4 4
2.37	0.009	50.00	100.00	10.81	Regular	Valoracion de la importancia del servicio de logistica	sel2 4
2.37	0.009	50.00	100.00	10.81	Regular	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	pro2 4
1.86	0.032	28.57	100.00	18.92	Regular	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mardve2	7 7
1.61	0.054	22.22	100.00	24.32	Poco	Valoracion de los congresos	con2 9
1.61	0.054	100.00	50.00	2.70		Otras	otr5 1
1.61	0.054	100.00	50.00	2.70	Presencia	No tiene mucha importancia	pc3s 1
1.49	0.068	20.00	100.00	27.03	Poco	Valoracion de las reuniones de trabajo	reu2 10
1.39	0.083	18.18	100.00	29.73	Poco	Valoracion de los Seminarios	sem2 11
1.29	0.099	16.67	100.00	32.43		Relaciones publicas	rrp2 12
-1.61	0.054	2.78	50.00	97.30	Ausencia	No tiene mucha importancia	pc3n 36
-1.86	0.032	0.00	0.00	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defvel	30 30
-1.86	0.032	0.00	0.00	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mardvel	30 30
-1.86	0.032	0.00	0.00	81.08		Otras	otr6 30
-2.00	0.023	0.00	0.00	83.78	Importante	Valoracion de la importancia del servicio de logistica	sel1 31
-2.37	0.009	0.00	0.00	89.19	Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	pro1 33

V. TEST	PROB.	PORCENTAJES			MODALIDADES		IDEN
PESO		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DE LAS VARIABLES	
				24.32	CLASE 5 / 6		aa5a 9
4.92	0.000	81.82	100.00	29.73	Regular	Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	sef2 11
3.69	0.000	77.78	77.78	24.32	Regular	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clierpc2	9
3.18	0.001	47.37	100.00	51.35	Categoría Superior	categoría	CASU 19
2.39	0.008	80.00	44.44	13.51	Regular	Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	pre2 5
2.31	0.011	54.55	66.67	29.73	Regular	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisinmer2	11
2.01	0.022	66.67	44.44	16.22	Regular	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	rrp2 6
2.01	0.022	66.67	44.44	16.22	No	Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa	CIPN 6
1.83	0.034	41.18	77.78	45.95	Presencia	Permite relaciones interdepartamentales	pc1s 17
1.74	0.041	50.00	55.56	27.03	Departamento propio	Departamento	DEP3 10
1.72	0.043	36.36	88.89	59.46	De 201 a 500	Numero de plazas	PLA2 22
1.70	0.045	57.14	44.44	18.92		Publicidad	pub3 7
1.51	0.066	45.45	55.56	29.73	Presencia	Aumento del volumen del negocio	vp1s 11
1.45	0.074	36.84	77.78	51.35	Ausencia	Influye en el negocio	pc5n 19
1.44	0.075	40.00	66.67	40.54	NC	Valoracion de la importancia de las relaciones personal clierpe4	15
1.40	0.081	60.00	33.33	13.51	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la demanda regional y local dem3	5
1.40	0.081	60.00	33.33	13.51	Poco	Valoracion de las revistas internas	rev2 5
1.36	0.087	33.33	88.89	64.86	Ausencia	Identidad de la cdna otelera	mc5n 24
1.28	0.100	41.67	55.56	32.43		Merchandising	mer3 12
-1.36	0.087	7.69	11.11	35.14	Presencia	Identidad de la cdna otelera	mc5s 13
-1.45	0.074	11.11	22.22	48.65	Presencia	Influye en el negocio	pc5s 18
-1.51	0.066	15.38	44.44	70.27	Ausencia	Aumento del volumen del negocio	vp1n 26
-1.59	0.056	0.00	0.00	24.32	Sin Departamento pro	Departamento	DEP1 9
-1.70	0.045	16.67	55.56	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de relaciones	rrp1 30
-1.83	0.034	10.00	22.22	54.05	Ausencia	Permite relaciones interdepartamentales	pc1n 20
-2.01	0.022	16.13	55.56	83.78	Si	Refleja la imagen publica la personaalidad de la empresa	CIPS 31
-2.02	0.022	9.52	22.22	56.76	Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisinmer1	21
-2.02	0.022	9.52	22.22	56.76	Importante	Valoracion de la importancia de las relaciones personal clierpe1	21
-2.39	0.008	15.63	55.56	86.49	Importante	Valoracion de la importancia de del prestigio del mercado	pre1 32
-2.88	0.002	8.00	22.22	67.57	Importante	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clierpc1	25
-3.18	0.001	0.00	0.00	48.65	Categoría Inferior	categoría	CAIN 18
-4.92	0.000	0.00	0.00	70.27	Importante	Valoracion de la importancia del servicio de facturacion	sef1 26

V. TEST	PROB.	PORCENTAJES			MODALIDADES		IDEN
PESO		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DE LAS VARIABLES	
				8.11	CLASE 6 / 6		aa6a 3
3.65	0.000	100.00	100.00	8.11	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defve3	3
2.61	0.005	42.86	100.00	18.92	Nada	Valoracion de los documentos internos	doc3 7
2.61	0.005	42.86	100.00	18.92	Fuerza de ventas	Fuerza de ventas	fv6 7
2.61	0.005	100.00	66.67	5.41	Nada Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisinmer3	2
2.61	0.005	42.86	100.00	18.92	De 5001 a 10000	Precio	PRE2 7
2.61	0.005	42.86	100.00	18.92	Turistas	Primer segmento de especializacion	TURI 7
2.30	0.011	33.33	100.00	24.32	Sin Departamento pro	Departamento	DEP1 9
2.22	0.013	66.67	66.67	8.11	Nada Importante	Valoracion de la importancia de las relaciones proveedor clierpc3	3
2.16	0.015	30.00	100.00	27.03	Hotel independientes	Organizacion externa	EXT2 10
2.03	0.021	27.27	100.00	29.73	Menos de 200	Numero de plazas	PLA1 11
1.94	0.026	50.00	66.67	10.81	Nada	Valoracion de las reuniones de trabajo	reu3 4
1.94	0.026	50.00	66.67	10.81	Regular	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	pro2 4
1.72	0.042	40.00	66.67	13.51	Presencia	IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la realidad	IP6N 5
1.53	0.062	33.33	66.67	16.22		Merchandising	mer2 6
1.46	0.072	18.75	100.00	43.24		Relaciones publicas	rrp1 16
1.46	0.072	18.75	100.00	43.24	Nada	Valoracion de los Seminarios	sem3 16
1.37	0.086	28.57	66.67	18.92	Presencia	Proporciona informacion a los organos decisorios	pc7s 7
1.37	0.086	28.57	66.67	18.92	Regular	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mardve2	7
1.36	0.088	17.65	100.00	45.95	Presencia	Mejora las relaciones laborales	pc2s 17
-1.36	0.088	0.00	0.00	54.05	Ausencia	Mejora las relaciones laborales	pc2n 20
-1.36	0.088	0.00	0.00	54.05	Importante	Valoracion de la importancia de la demanda regional y local dem1	20
-1.37	0.086	3.33	33.33	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la direccion de ventas y mardve1	30
-1.37	0.086	3.33	33.33	81.08	Ausencia	Proporciona informacion a los organos decisorios	pc7n 30
-1.46	0.072	0.00	0.00	56.76	Motivos profesionales	Primer segmento de especializacion	PROF 21
-1.46	0.072	0.00	0.00	56.76	Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de merchandisinmer1	21
-1.57	0.059	0.00	0.00	59.46	De 201 a 500	Numero de plazas	PLA2 22
-1.68	0.047	0.00	0.00	62.16	Mucho	Valoracion de las reuniones de trabajo	reu1 23
-1.72	0.042	3.13	33.33	86.49	Ausencia	IxPB.P Crea expectativas que no se adecua a la realidad	IP6S 32
-1.79	0.037	0.00	0.00	64.86	Mucho	Valoracion de los documentos internos	doc1 24
-1.94	0.026	3.03	33.33	89.19	Importante	Valoracion de la importancia de la actividad de promocion	pro1 33
-2.16	0.015	0.00	0.00	72.97	Cadena hotelelera	Organizacion externa	EXT1 27
-2.61	0.005	0.00	0.00	81.08	Importante	Valoracion de la importancia de la actuacion de la fuerza defval	30

CARACTERIZACION

POR : LES EJES
 DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES
 (TODOS LOS ESTADISTICOS DE FISHER CON (5, 31) GRADOS DE LIBERTAD

EJE	FISHER	PROBABILIDAD	VAL. TEST
1	16.24	0.0000	5.26
3	15.46	0.0000	5.16
4	11.39	0.0000	4.55
5	10.88	0.0000	4.46
2	10.23	0.0000	4.34

CARACTERIZACION

FOR LOS EJES
 DE CLASES O MODALIDADES DE : CORTE 'a' DEL ARBOL EN 6 CLASES

EJES CARACTERISTICOS	COORDENADA	COS. CUADR	VALOR TEST	PROBABILIDAD
aa1a - CLASE 1 / 6 (PESO = 20.00 EFECTIVO = 20)				
AXE 2	-0.48	0.419	-3.149	0.0008
AXE 5	-0.44	0.237	-2.879	0.0020
AXE 8	-0.34	0.110	-2.184	0.0145
AXE 6	0.24	0.066	1.581	0.0569
AXE 3	0.21	0.065	1.338	0.0905
aa2a - CLASE 2 / 6 (PESO = 1.00 EFECTIVO = 1)				
AXE 3	3.40	0.427	3.405	0.0003
AXE 5	2.49	0.181	2.492	0.0064
AXE 4	1.89	0.111	1.886	0.0296
AXE 7	-1.76	0.074	-1.761	0.0391
AXE 6	-1.73	0.081	-1.732	0.0417
aa3a - CLASE 3 / 6 (PESO = 2.00 EFECTIVO = 2)				
AXE 3	-2.43	0.403	-3.492	0.0002
AXE 5	2.34	0.296	3.356	0.0004
AXE 1	-1.09	0.130	-1.569	0.0583
AXE 4	1.09	0.068	1.558	0.0596
AXE 2	-1.02	0.082	-1.458	0.0724
aa4a - CLASE 4 / 6 (PESO = 2.00 EFECTIVO = 2)				
AXE 4	2.27	0.335	3.253	0.0006
AXE 2	2.07	0.385	2.968	0.0015
AXE 8	1.54	0.116	2.207	0.0137
AXE 7	1.18	0.070	1.697	0.0448
aa5a - CLASE 5 / 6 (PESO = 9.00 EFECTIVO = 9)				
AXE 4	-0.92	0.271	-3.141	0.0008
AXE 2	0.84	0.314	2.874	0.0020
AXE 1	-0.56	0.188	-1.902	0.0286
AXE 6	-0.53	0.078	-1.803	0.0357
AXE 10	0.45	0.041	1.514	0.0650
AXE 7	-0.44	0.047	-1.495	0.0674
aa6a - CLASE 6 / 6 (PESO = 3.00 EFECTIVO = 3)				
AXE 1	2.61	0.863	4.650	0.0000
AXE 3	-0.83	0.055	-1.483	0.0690
AXE 13	0.82	0.023	1.457	0.0726

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** DECLA **
 Caracterizacion de cada cluster

** STOP : FIN DE L'ANALYSE **

3. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis discriminante oferta

BMDP7M - STEPWISE DISCRIMINANT ANALYSIS.
 Copyright 1977, 1979, 1981, 1982, 1983, 1985, 1987, 1988, 1990
 by BMDP Statistical Software, Inc.

BMDP Statistical Software, Inc.	BMDP Statistical Software
1440 Sepulveda Blvd	Cork Technology Park, Model Farm Rd
Los Angeles, CA 90025 USA	Cork, Ireland
Phone (213) 479-7799	Phone +353 21 542722
Fax (213) 312-0161	Fax +353 21 542822
Telex 4972934 BMDP UI	Telex 75659 SSWL EI

Version: 1990 (CONVEX/ConvexOS) DATE: Tue Mar 28 13:25:42 1995
 Manual: BMDP Manual Vol. 1 and Vol. 2 (1990).
 Digest: BMDP User's Digest (1990).
 Updates: State NEWS. in the PRINT paragraph for summary of new features.

PROGRAM INSTRUCTIONS

```

/PROBLEM
  TITLE='DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES'.
/INPUT
  FILE='MDONZ.999 '.
  FORMAT='(5a4,36(f12.8,1x),f2.0)'.
  VAR=42.
/VARIABLE
  NAMES=HOTEL1,HOTEL2,HOTEL3,HOTEL4,HOTEL5, FOR I=1 TO 36 %FACTOR[I],%GRUPO.
  GROUP=GRUPO.
  USE=6 TO 18.
/GROUP
  CODE(GRUPO)=1,2,3,4,5,6.
  NAME(GRUPO)='GRUPO 1','GRUPO 2','GRUPO 3','GRUPO 4','GRUPO 5','GRUPO 6'.
/DISCRIMINAN
  JACKKNIFE.
/PRINT
  POSTERIOR.
/END
  
```

--- PROGRAM INSTRUCTIONS AFTER "FOR %" EXPANSION ---

```

/PROBLEM TITLE='DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES'.
/INPUT FILE='MDONZ.999 '. FORMAT='(5a4,36(f12.8,1x),f2.0)'. VAR=42.
/VARIABLE NAMES=HOTEL1,HOTEL2,HOTEL3,HOTEL4,HOTEL5, FACTOR1, FACTOR2, FACTOR3,
  FACTOR4, FACTOR5, FACTOR6, FACTOR7, FACTOR8, FACTOR9, FACTOR10, FACTOR11,
  FACTOR12, FACTOR13, FACTOR14, FACTOR15, FACTOR16, FACTOR17, FACTOR18,
  FACTOR19, FACTOR20, FACTOR21, FACTOR22, FACTOR23, FACTOR24, FACTOR25,
  FACTOR26, FACTOR27, FACTOR28, FACTOR29, FACTOR30, FACTOR31, FACTOR32,
  FACTOR33, FACTOR34, FACTOR35, FACTOR36, GRUPO. GROUP=GRUPO. USE=6 TO 18.
/GROUP CODE(GRUPO)=1,2,3,4,5,6.
  NAME(GRUPO)='GRUPO 1','GRUPO 2','GRUPO 3','GRUPO 4','GRUPO 5',
  'GRUPO 6'./DISCRIMINAN JACKKNIFE.
/PRINT POSTERIOR.
/END/
  
```

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

PROBLEM TITLE IS
 DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

```

NUMBER OF VARIABLES TO READ . . . . . 42
NUMBER OF VARIABLES ADDED BY TRANSFORMATIONS. . . . . 0
TOTAL NUMBER OF VARIABLES . . . . . 42
CASE LABELING VARIABLES . . . . .
NUMBER OF CASES TO READ . . . . . TO END
MISSING VALUES CHECKED BEFORE OR AFTER TRANS. . . . . NEITHER
BLANKS IN THE DATA ARE TREATED AS . . . . . MISSING
INPUT FILE. . . MDONZ.999
REWIND INPUT UNIT PRIOR TO READING. . DATA. . . YES
NUMBER OF INTEGER WORDS OF MEMORY FOR STORAGE . . 49918
NUMBER OF CASES DESCRIBED BY INPUT FORMAT . . . . . 1
  
```

```

VARIABLES TO BE USED
   6 FACTOR1   7 FACTOR2   8 FACTOR3   9 FACTOR4  10 FACTOR5
  11 FACTOR6  12 FACTOR7  13 FACTOR8  14 FACTOR9  15 FACTOR10
  16 FACTOR11 17 FACTOR12 18 FACTOR13
  
```

DATA FORMAT:
 (5a4,36(f12.8,1x),f2.0)
 THE LONGEST RECORD MAY HAVE UP TO 490 CHARACTERS.

```

INPUT VARIABLES . . . . .
VARIABLE RECORD COLUMN INPUT   VARIABLE RECORD COLUMN INPUT
NO.  NAME  NO.  BEG  END  FORMAT  NO.  NAME  NO.  BEG  END  FORMAT
  
```

1	HOTEL1	1	1	4	A4	22	FACTOR17	1	229	240	F12.8
2	HOTEL2	1	5	8	A4	23	FACTOR18	1	242	253	F12.8
3	HOTEL3	1	9	12	A4	24	FACTOR19	1	255	266	F12.8
4	HOTEL4	1	13	16	A4	25	FACTOR20	1	268	279	F12.8
5	HOTEL5	1	17	20	A4	26	FACTOR21	1	281	292	F12.8
6	FACTOR1	1	21	32	F12.8	27	FACTOR22	1	294	305	F12.8
7	FACTOR2	1	34	45	F12.8	28	FACTOR23	1	307	318	F12.8
8	FACTOR3	1	47	58	F12.8	29	FACTOR24	1	320	331	F12.8
9	FACTOR4	1	60	71	F12.8	30	FACTOR25	1	333	344	F12.8
10	FACTOR5	1	73	84	F12.8	31	FACTOR26	1	346	357	F12.8
11	FACTOR6	1	86	97	F12.8	32	FACTOR27	1	359	370	F12.8
12	FACTOR7	1	99	110	F12.8	33	FACTOR28	1	372	383	F12.8
13	FACTOR8	1	112	123	F12.8	34	FACTOR29	1	385	396	F12.8
14	FACTOR9	1	125	136	F12.8	35	FACTOR30	1	398	409	F12.8
15	FACTOR10	1	138	149	F12.8	36	FACTOR31	1	411	422	F12.8
16	FACTOR11	1	151	162	F12.8	37	FACTOR32	1	424	435	F12.8
17	FACTOR12	1	164	175	F12.8	38	FACTOR33	1	437	448	F12.8
18	FACTOR13	1	177	188	F12.8	39	FACTOR34	1	450	461	F12.8
19	FACTOR14	1	190	201	F12.8	40	FACTOR35	1	463	474	F12.8
20	FACTOR15	1	203	214	F12.8	41	FACTOR36	1	476	487	F12.8
21	FACTOR16	1	216	227	F12.8	42	GRUPO	1	489	490	F2.0

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

TOLERANCE	0.010				
F-TO-ENTER	4.000	4.000			
F-TO-REMOVE	3.996	3.996			
METHOD	1				
MAXIMUM FORCED LEVEL	0				
MAXIMUM NUMBER OF STEPS	28				
GROUPING VARIABLE	42				
NUMBER OF GROUPS	6				
PRIOR PROBABILITIES	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667
	0.16667				

RECORDS FOR EACH CASE: 1

VARIABLE NO.	NAME	STATED VALUES FOR MINIMUM	MAXIMUM	MISSING	GROUP CODE	CATEGORY INDEX	NAME	INTERVALS .GT.	.LE.
42	GRUPO				1.000	1	GRUPO 1		
					2.000	2	GRUPO 2		
					3.000	3	GRUPO 3		
					4.000	4	GRUPO 4		
					5.000	5	GRUPO 5		
					6.000	6	GRUPO 6		

NUMBER OF CASES READ: 37

MEANS

GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	
VARIABLE						
6	FACTOR1	-0.05253	0.43887	-0.55422	0.15209	-0.28330
7	FACTOR2	-0.20984	-0.43198	-0.44088	0.89748	0.36639
8	FACTOR3	0.08236	1.36409	-0.97540	0.04098	-0.01580
9	FACTOR4	0.00337	0.69602	0.40080	0.83707	-0.34074
10	FACTOR5	-0.15779	0.88893	0.83476	-0.30911	0.09220
11	FACTOR6	0.08346	-0.59483	0.08856	-0.13205	-0.18211
12	FACTOR7	0.05971	-0.56780	-0.00055	0.38151	-0.14172
13	FACTOR8	-0.10740	0.22036	0.13803	0.49242	0.08352
14	FACTOR9	-0.01641	0.04108	0.06868	0.13417	-0.02970
15	FACTOR10	-0.04125	-0.19822	-0.10943	0.05173	0.13177
16	FACTOR11	0.02312	0.26637	-0.02685	0.05521	-0.08499
17	FACTOR12	-0.01073	-0.08879	-0.01156	-0.17947	0.02203
18	FACTOR13	-0.04334	0.04525	-0.05654	-0.06777	0.04629
COUNTS	20.	1.	2.	2.	9.	

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

GROUP =	GRUPO 6	ALL GPS.	
VARIABLE			
6	FACTOR1	1.32188	0.00000
7	FACTOR2	0.13937	0.00000
8	FACTOR3	-0.33337	0.00000
9	FACTOR4	-0.05754	0.00000
10	FACTOR5	0.12862	0.00000
11	FACTOR6	0.21720	0.00000
12	FACTOR7	-0.03759	0.00000

13 FACTOR8	-0.02834	0.00000
14 FACTOR9	0.04960	0.00000
15 FACTOR10	-0.01581	0.00000
16 FACTOR11	-0.00683	0.00000
17 FACTOR12	0.16239	0.00000
18 FACTOR13	0.21790	0.00000

COUNTS 3. 37.

STANDARD DEVIATIONS

GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
VARIABLE					
6 FACTOR1	0.33755	0.00000	0.16921	0.47974	0.14780
7 FACTOR2	0.18897	0.00000	0.06400	0.87573	0.37656
8 FACTOR3	0.20761	0.00000	0.20130	0.29295	0.28324
9 FACTOR4	0.23542	0.00000	0.31242	0.06791	0.27119
10 FACTOR5	0.19424	0.00000	0.54462	0.02781	0.29254
11 FACTOR6	0.34538	0.00000	0.08240	0.31440	0.33410
12 FACTOR7	0.23263	0.00000	0.78255	0.01467	0.39090
13 FACTOR8	0.25622	0.00000	0.28314	0.61508	0.38590
14 FACTOR9	0.23817	0.00000	0.76199	0.20943	0.43927
15 FACTOR10	0.22012	0.00000	0.07389	0.73574	0.41450
16 FACTOR11	0.27429	0.00000	0.68485	0.12793	0.34151
17 FACTOR12	0.31836	0.00000	0.16339	0.48807	0.21555
18 FACTOR13	0.23914	0.00000	0.53722	0.29294	0.25010

GROUP =	GRUPO 6	ALL GPS.
VARIABLE		
6 FACTOR1	0.11200	0.29091
7 FACTOR2	0.14429	0.29102
8 FACTOR3	0.23790	0.23419
9 FACTOR4	0.12798	0.23938
10 FACTOR5	0.07348	0.23484
11 FACTOR6	0.24196	0.33031
12 FACTOR7	0.23799	0.30987
13 FACTOR8	0.11406	0.30708
14 FACTOR9	0.08142	0.32425
15 FACTOR10	0.26643	0.31024
16 FACTOR11	0.28362	0.31154
17 FACTOR12	0.22017	0.29289
18 FACTOR13	0.47537	0.27901

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

COEFFICIENTS OF VARIATION

GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
VARIABLE					
6 FACTOR1	-6.42637	0.00000	-0.30531	3.15431	-0.52169
7 FACTOR2	-0.90052	0.00000	-0.14516	0.97577	1.02777
8 FACTOR3	2.52085	0.00000	-0.20638	7.14909	-17.92246
9 FACTOR4	69.80038	0.00000	0.77948	0.08113	-0.79591
10 FACTOR5	-1.23100	0.00000	0.65243	-0.08997	3.17297
11 FACTOR6	4.13826	0.00000	0.93049	-2.38094	-1.83462
12 FACTOR7	3.89630	0.00000	-1417.51074	0.03845	-2.75833
13 FACTOR8	-2.38566	0.00000	2.05125	1.24910	4.62022
14 FACTOR9	-14.51190	0.00000	11.09513	1.56100	-14.78838
15 FACTOR10	-5.33676	0.00000	-0.67524	14.22278	3.14551
16 FACTOR11	11.86600	0.00000	-25.50922	2.31735	-4.01823
17 FACTOR12	-29.67676	0.00000	-14.13544	-2.71948	9.78585
18 FACTOR13	-5.51703	0.00000	-9.50171	-4.32246	5.40336

GROUP =	GRUPO 6	ALL GPS.
VARIABLE		
6 FACTOR1	0.08473*****	
7 FACTOR2	1.03529*****	
8 FACTOR3	-0.71362*****	
9 FACTOR4	-2.22437*****	
10 FACTOR5	0.57129*****	
11 FACTOR6	1.11402*****	
12 FACTOR7	-6.33135*****	
13 FACTOR8	-4.02434*****	
14 FACTOR9	1.64135*****	
15 FACTOR10	-16.84784*****	
16 FACTOR11	-41.55514*****	
17 FACTOR12	1.35583*****	
18 FACTOR13	2.18166*****	

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

```

*****
STEP NUMBER 0
VARIABLE      F TO FORCE TOLERNCE * VARIABLE      F TO FORCE TOLERNCE
REMOVE LEVEL * ENTER LEVEL
DF = 5 32 * DF = 5 31
* 6 FACTOR1 16.24 1 1.00000
* 7 FACTOR2 10.23 1 1.00000
* 8 FACTOR3 15.46 1 1.00000
* 9 FACTOR4 11.39 1 1.00000
* 10 FACTOR5 10.88 1 1.00000
* 11 FACTOR6 1.80 1 1.00000
* 12 FACTOR7 1.81 1 1.00000
* 13 FACTOR8 1.84 1 1.00000
* 14 FACTOR9 0.13 1 1.00000
* 15 FACTOR10 0.54 1 1.00000
* 16 FACTOR11 0.32 1 1.00000
* 17 FACTOR12 0.37 1 1.00000
* 18 FACTOR13 0.56 1 1.00000
*****
    
```

STEP NUMBER 1
 VARIABLE ENTERED 6 FACTOR1

```

VARIABLE      F TO FORCE TOLERNCE * VARIABLE      F TO FORCE TOLERNCE
REMOVE LEVEL * ENTER LEVEL
DF = 5 31 * DF = 5 30
6 FACTOR1 16.24 1 1.00000 * 7 FACTOR2 10.30 1 0.97547
* 8 FACTOR3 15.46 1 0.97646
* 9 FACTOR4 13.38 1 0.87836
* 10 FACTOR5 10.66 1 0.99208
* 11 FACTOR6 2.41 1 0.92074
* 12 FACTOR7 1.75 1 0.99996
* 13 FACTOR8 1.80 1 0.99815
* 14 FACTOR9 0.18 1 0.99132
* 15 FACTOR10 0.60 1 0.98809
* 16 FACTOR11 0.40 1 0.98630
* 17 FACTOR12 0.61 1 0.96149
* 18 FACTOR13 1.39 1 0.88494
    
```

U-STATISTIC(WILKS' LAMBDA) 0.2762650 DEGREES OF FREEDOM 1 5 31
 APPROXIMATE F-STATISTIC 16.242 DEGREES OF FREEDOM 5.00 31.00

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 1 31

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2	2.72				
GRUPO 3	5.41	7.77			
GRUPO 4	0.90	0.65	5.89		
GRUPO 5	3.91	5.55	1.42	3.67	
GRUPO 6	58.23	6.91	49.91	19.40	66.50

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

CLASSIFICATION FUNCTIONS

VARIABLE	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
6 FACTOR1	-0.62066	5.18581	-6.54884	1.79716	-3.34761	15.61976
CONSTANT	-1.80806	-2.92970	-3.60650	-1.92843	-2.26595	-12.11544

STEP NUMBER 2
 VARIABLE ENTERED 8 FACTOR3

```

VARIABLE      F TO FORCE TOLERNCE * VARIABLE      F TO FORCE TOLERNCE
REMOVE LEVEL * ENTER LEVEL
DF = 5 30 * DF = 5 29
6 FACTOR1 16.24 1 0.97646 * 7 FACTOR2 10.03 1 0.97085
8 FACTOR3 15.46 1 0.97646 * 9 FACTOR4 14.45 1 0.81251
* 10 FACTOR5 16.15 1 0.72779
* 11 FACTOR6 4.03 1 0.76162
* 12 FACTOR7 2.25 1 0.93095
* 13 FACTOR8 1.75 1 0.99595
* 14 FACTOR9 0.19 1 0.98926
* 15 FACTOR10 0.61 1 0.98284
* 16 FACTOR11 0.74 1 0.93262
* 17 FACTOR12 0.67 1 0.94925
* 18 FACTOR13 1.34 1 0.88479
    
```

U-STATISTIC(WILKS' LAMBDA) 0.0772346 DEGREES OF FREEDOM 2 5 31

APPROXIMATE F-STATISTIC 15.590 DEGREES OF FREEDOM 10.00 60.00

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 2 30

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2	16.82				
GRUPO 3	23.21	40.27			
GRUPO 4	0.44	11.43	13.86		
GRUPO 5	2.79	20.23	15.27	1.95	
GRUPO 6	29.60	20.44	32.43	9.96	33.44

CLASSIFICATION FUNCTIONS

GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
VARIABLE						
6 FACTOR1	-0.44569	8.45686	-8.95630	1.93500	-3.46476	15.22745
8 FACTOR3	1.41664	26.48324	-19.49142	1.11593	-0.94848	-3.17624
CONSTANT	-1.86180	-21.71026	-13.77959	-1.96177	-2.29004	-12.38559

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

STEP NUMBER 3
VARIABLE ENTERED 10 FACTORS

VARIABLE	F TO REMOVE	FORCE LEVEL	TOLERANCE *	VARIABLE	F TO ENTER	FORCE LEVEL	TOLERANCE *
DF =	5	29		DF =	5	28	
6 FACTOR1	16.52	1	0.94051 *	7 FACTOR2	11.72	1	0.85683
8 FACTOR3	22.48	1	0.71633 *	9 FACTOR4	14.27	1	0.79931
10 FACTOR5	16.15	1	0.72779 *	11 FACTOR6	4.01	1	0.75239
				* 12 FACTOR7	3.73	1	0.77557
				* 13 FACTOR8	2.44	1	0.90291
				* 14 FACTOR9	0.21	1	0.98370
				* 15 FACTOR10	0.60	1	0.98213
				* 16 FACTOR11	0.86	1	0.91137
				* 17 FACTOR12	0.74	1	0.93572
				* 18 FACTOR13	1.40	1	0.87171

U-STATISTIC(WILKS' LAMBDA) 0.0204096 DEGREES OF FREEDOM 3 5 31
APPROXIMATE F-STATISTIC 16.601 DEGREES OF FREEDOM 15.00 80.46

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 3 29

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2	11.56				
GRUPO 3	51.70	34.73			
GRUPO 4	0.63	8.50	33.28		
GRUPO 5	7.13	13.04	30.67	4.32	
GRUPO 6	21.10	13.17	36.57	8.51	21.55

CLASSIFICATION FUNCTIONS

GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
VARIABLE						
6 FACTOR1	0.21156	8.05802	-13.77413	3.12734	-3.93681	14.81188
8 FACTOR3	3.93292	24.95629	-37.93653	5.68083	-2.75572	-4.76725
10 FACTOR5	-4.82325	2.92689	35.35594	-8.75008	3.46415	3.04967
CONSTANT	-2.32869	-21.88219	-38.86713	-3.49836	-2.53088	-12.57224

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

STEP NUMBER 4
VARIABLE ENTERED 9 FACTOR4

VARIABLE	F TO REMOVE	FORCE LEVEL	TOLERANCE *	VARIABLE	F TO ENTER	FORCE LEVEL	TOLERANCE *
DF =	5	28		DF =	5	27	
6 FACTOR1	19.35	1	0.81252 *	7 FACTOR2	11.85	1	0.82990
8 FACTOR3	22.59	1	0.69396 *	11 FACTOR6	3.88	1	0.75122
9 FACTOR4	14.27	1	0.79931 *	12 FACTOR7	4.15	1	0.73102
10 FACTOR5	15.94	1	0.71597 *	13 FACTOR8	4.20	1	0.72960
				* 14 FACTOR9	0.48	1	0.93790
				* 15 FACTOR10	1.33	1	0.87275
				* 16 FACTOR11	1.76	1	0.79244
				* 17 FACTOR12	0.94	1	0.90296
				* 18 FACTOR13	1.36	1	0.87114

U-STATISTIC(WILKS' LAMBDA) 0.0057514 DEGREES OF FREEDOM 4 5 31
APPROXIMATE F-STATISTIC 17.527 DEGREES OF FREEDOM 20.00 93.82

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 4 28

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2	15.50				
GRUPO 3	37.72	28.81			
GRUPO 4	7.19	6.60	26.44		
GRUPO 5	10.02	21.25	24.88	16.03	
GRUPO 6	16.53	12.68	26.59	7.98	21.20

CLASSIFICATION FUNCTIONS

VARIABLE	GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
6 FACTOR1		0.09237	16.04180	-12.72616	8.70397	-6.67416	16.74090
8 FACTOR3		3.85617	30.09694	-37.26176	9.27154	-4.51826	-3.52518
9 FACTOR4		-0.39590	26.51826	3.48086	18.52285	-9.09216	6.40728
10 FACTOR5		-4.87759	6.56649	35.83369	-6.20784	2.21626	3.92907
CONSTANT		-2.33228	-37.98653	-39.14461	-11.35557	-4.42404	-13.51240

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

STEP NUMBER 5
VARIABLE ENTERED 7 FACTOR2

VARIABLE	F TO REMOVE	FORCE LEVEL	TOLERANCE *	VARIABLE	F TO ENTER	FORCE LEVEL	TOLERANCE *
DF = 5	27			DF = 5	26		
6 FACTOR1	19.16	1	0.79598 *	11 FACTOR6	4.34	1	0.70358
7 FACTOR2	11.85	1	0.82990 *	12 FACTOR7	4.56	1	0.68856
8 FACTOR3	22.02	1	0.68795 *	13 FACTOR8	5.98	1	0.60331
9 FACTOR4	14.38	1	0.77419 *	14 FACTOR9	0.46	1	0.93777
10 FACTOR5	18.54	1	0.62121 *	15 FACTOR10	2.73	1	0.71301
				16 FACTOR11	1.90	1	0.76972
				17 FACTOR12	0.90	1	0.90293
				18 FACTOR13	1.52	1	0.84330

U-STATISTIC(WILKS' LAMBDA) 0.0018008 DEGREES OF FREEDOM 5 5 31
APPROXIMATE F-STATISTIC 18.244 DEGREES OF FREEDOM 25.00 101.80

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 5 27

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2	13.08				
GRUPO 3	34.01	22.43			
GRUPO 4	10.28	9.94	31.01		
GRUPO 5	11.22	19.42	28.58	13.58	
GRUPO 6	13.59	11.82	26.39	7.47	16.43

CLASSIFICATION FUNCTIONS

VARIABLE	GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
6 FACTOR1		-0.16800	14.35543	-15.15249	10.56847	-5.94611	17.22923
7 FACTOR2		-1.78635	-11.56995	-16.64672	12.79212	4.99502	3.35037
8 FACTOR3		3.62916	28.62661	-39.37726	10.89719	-3.88348	-3.09941
9 FACTOR4		0.00275	29.10031	7.19588	15.66806	-10.20689	5.65958
10 FACTOR5		-3.94670	12.59570	44.50845	-12.87393	-0.38669	2.18316
CONSTANT		-2.44442	-42.69101	-48.88341	-17.10644	-5.30089	-13.90689

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

STEP NUMBER 6
VARIABLE ENTERED 13 FACTOR8

VARIABLE	F TO REMOVE	FORCE LEVEL	TOLERANCE *	VARIABLE	F TO ENTER	FORCE LEVEL	TOLERANCE *
DF = 5	26			DF = 5	25		
6 FACTOR1	18.87	1	0.78196 *	11 FACTOR6	6.56	1	0.55822
7 FACTOR2	14.88	1	0.68625 *	12 FACTOR7	4.46	1	0.68272
8 FACTOR3	21.53	1	0.67935 *	14 FACTOR9	0.73	1	0.89066
9 FACTOR4	17.65	1	0.64556 *	15 FACTOR10	2.69	1	0.70694
10 FACTOR5	19.41	1	0.58188 *	16 FACTOR11	1.84	1	0.76850
13 FACTOR8	5.98	1	0.60331 *	17 FACTOR12	0.99	1	0.88387
				18 FACTOR13	1.55	1	0.83154

U-STATISTIC(WILKS' LAMBDA) 0.0008378 DEGREES OF FREEDOM 6 5 31
APPROXIMATE F-STATISTIC 17.235 DEGREES OF FREEDOM 30.00 106.00

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 6 26

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2					
GRUPO 3					
GRUPO 4					
GRUPO 5					

GRUPO 2	12.07					
GRUPO 3	29.93	18.01				
GRUPO 4	17.73	8.64	26.05			
GRUPO 5	10.60	16.13	23.73	16.07		
GRUPO 6	12.60	9.66	21.36	8.61	13.38	

CLASSIFICATION FUNCTIONS

VARIABLE	GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
6 FACTOR1		-0.73636	15.56186	-14.05948	13.15202	-5.81566	17.77371
7 FACTOR2		-3.68755	-7.53433	-12.99048	21.43435	5.43140	5.17170
8 FACTOR3		4.26711	27.27244	-40.60412	7.99726	-4.02991	-3.71056
9 FACTOR4		-2.33199	34.05620	11.68588	26.28104	-9.67100	7.89625
10 FACTOR5		-5.49407	15.88026	47.48424	-5.84009	-0.03152	3.66552
13 FACTOR8		-4.61891	9.80443	8.88275	20.99607	1.06017	4.42488
CONSTANT		-3.05127	-45.42529	-51.12778	-29.64580	-5.33286	-14.46382

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

STEP NUMBER 7

VARIABLE ENTERED 11 FACTOR6

VARIABLE	F TO REMOVE	FORCE TOLERANCE LEVEL	*	VARIABLE	F TO ENTER	FORCE TOLERANCE LEVEL	*
DF = 5	25		*	DF = 5	24		*
6 FACTOR1	18.71	1	0.76319	* 12 FACTOR7	5.82	1	0.58411
7 FACTOR2	18.72	1	0.55863	* 14 FACTOR9	0.73	1	0.88553
8 FACTOR3	24.01	1	0.60191	* 15 FACTOR10	3.17	1	0.65449
9 FACTOR4	17.86	1	0.62031	* 16 FACTOR11	1.79	1	0.76577
10 FACTOR5	19.17	1	0.56977	* 17 FACTOR12	1.45	1	0.81354
11 FACTOR6	6.56	1	0.55822	* 18 FACTOR13	1.49	1	0.83152
13 FACTOR8	8.55	1	0.47866	*			

U-STATISTIC (WILKS' LAMBDA) 0.0003623 DEGREES OF FREEDOM 7 5 31
 APPROXIMATE F-STATISTIC 17.142 DEGREES OF FREEDOM 35.00 107.60

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 7 25

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
GRUPO 2	14.83				
GRUPO 3	24.70	18.67			
GRUPO 4	19.65	7.36	24.69		
GRUPO 5	12.95	15.16	21.05	14.40	
GRUPO 6	10.77	13.21	17.68	12.12	14.30

CLASSIFICATION FUNCTIONS

VARIABLE	GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
6 FACTOR1		-0.17322	12.05911	-13.25928	10.72705	-6.73246	19.02062
7 FACTOR2		-5.51901	3.85740	-15.59291	29.32090	8.41304	1.11646
8 FACTOR3		2.55051	37.94976	-43.04335	15.38923	-1.23526	-7.51149
9 FACTOR4		-3.30105	40.08381	10.30888	30.45399	-8.09335	5.75053
10 FACTOR5		-6.24564	20.55507	46.41628	-2.60369	1.19205	2.00138
11 FACTOR6		3.74324	-23.28313	5.31902	-16.11903	-6.09407	8.28836
13 FACTOR8		-6.59534	22.09793	6.07431	29.50693	4.27784	0.04862
CONSTANT		-3.47795	-61.93328	-51.98932	-37.55786	-6.46376	-16.55575

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

STEP NUMBER 8

VARIABLE ENTERED 12 FACTOR7

VARIABLE	F TO REMOVE	FORCE TOLERANCE LEVEL	*	VARIABLE	F TO ENTER	FORCE TOLERANCE LEVEL	*
DF = 5	24		*	DF = 5	23		*
6 FACTOR1	19.54	1	0.71394	* 14 FACTOR9	0.73	1	0.88051
7 FACTOR2	18.13	1	0.55494	* 15 FACTOR10	3.08	1	0.65090
8 FACTOR3	23.37	1	0.59520	* 16 FACTOR11	1.73	1	0.76372
9 FACTOR4	17.70	1	0.60498	* 17 FACTOR12	1.41	1	0.81158
10 FACTOR5	25.50	1	0.43624	* 18 FACTOR13	1.51	1	0.82053
11 FACTOR6	8.17	1	0.47759	*			
12 FACTOR7	5.82	1	0.58411	*			
13 FACTOR8	8.33	1	0.47413	*			

U-STATISTIC (WILKS' LAMBDA) 0.0001638 DEGREES OF FREEDOM 8 5 31
 APPROXIMATE F-STATISTIC 17.152 DEGREES OF FREEDOM 40.00 107.41

F - MATRIX DEGREES OF FREEDOM = 8 24

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5

GRUPO 2	16.89					
GRUPO 3	22.45	16.63				
GRUPO 4	17.65	11.99	23.84			
GRUPO 5	14.39	14.51	17.76	16.00		
GRUPO 6	9.14	15.24	16.47	10.61	14.02	

CLASSIFICATION FUNCTIONS

VARIABLE	GROUP =	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
6 FACTOR1		0.60678	5.67033	-15.69159	14.14365	-8.44979	20.44601
7 FACTOR2		-5.23603	1.53962	-16.47532	30.56040	7.79001	1.63358
8 FACTOR3		2.10949	41.56207	-41.66809	13.45744	-0.26426	-8.31743
9 FACTOR4		-2.66388	34.86489	8.32195	33.24497	-9.49621	6.91492
10 FACTOR5		-8.60114	39.84834	53.76152	-12.92137	6.37816	-2.30312
11 FACTOR6		4.99978	-33.57518	1.40068	-10.61503	-8.86061	10.58461
12 FACTOR7		3.18681	-26.10241	-9.93759	13.95908	-7.01643	5.82368
13 FACTOR8		-6.94250	24.94139	7.15685	27.98630	5.04218	-0.58578
CONSTANT		-3.76274	-81.03950	-54.75866	-43.02207	-7.84429	-17.50681

CLASSIFICATION MATRIX

GROUP	PERCENT CORRECT	NUMBER OF CASES CLASSIFIED INTO GROUP -					
		GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
GRUPO 1	100.0	20	0	0	0	0	0
GRUPO 2	100.0	0	1	0	0	0	0
GRUPO 3	100.0	0	0	2	0	0	0
GRUPO 4	100.0	0	0	0	2	0	0
GRUPO 5	100.0	0	0	0	0	9	0
GRUPO 6	100.0	0	0	0	0	0	3
TOTAL	100.0	20	1	2	2	9	3

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

JACKKNIFED CLASSIFICATION

GROUP	PERCENT CORRECT	NUMBER OF CASES CLASSIFIED INTO GROUP -					
		GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
GRUPO 1	90.0	18	0	0	0	1	1
GRUPO 2	0.0	0	0	0	0	1	0
GRUPO 3	100.0	0	0	2	0	0	0
GRUPO 4	50.0	0	0	0	1	0	1
GRUPO 5	100.0	0	0	0	0	9	0
GRUPO 6	100.0	0	0	0	0	0	3
TOTAL	89.2	18	0	2	1	11	5

SUMMARY TABLE

STEP NO.	VARIABLE ENTERED REMOVED	F VALUE TO ENTER REMOVE	NO. OF VARIAB. INCLUDED	U-STATISTIC	APPROXIMATE F-STATISTIC	DEGREES OF FREEDOM
1	6 FACTOR1	16.242	1	0.2763	16.242	5.0 31.0
2	8 FACTOR3	15.462	2	0.0772	15.590	10.0 60.0
3	10 FACTOR5	16.149	3	0.0204	16.601	15.0 80.5
4	9 FACTOR4	14.272	4	0.0058	17.527	20.0 93.8
5	7 FACTOR2	11.846	5	0.0018	18.244	25.0 101.8
6	13 FACTOR8	5.977	6	0.0008	17.235	30.0 106.0
7	11 FACTOR6	6.562	7	0.0004	17.142	35.0 107.6
8	12 FACTOR7	5.819	8	0.0002	17.152	40.0 107.4

INCORRECT CLASSIFICATIONS JACKKNIFED MAHALANOBIS D-SQUARE FROM AND POSTERIOR PROBABILITY FOR GROUP -

GROUP	GRUPO 1	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
CASE							
1	GRUPO 6	18.6 0.096	174.8 0.000	121.6 0.000	81.5 0.000	34.4 0.000	14.2 0.904
6		8.0 1.000	214.1 0.000	113.9 0.000	105.0 0.000	36.4 0.000	27.6 0.000
10	GRUPO 5	21.0 0.185	150.5 0.000	147.1 0.000	123.8 0.000	18.1 0.815	56.1 0.000
12		10.5 0.997	189.5 0.000	95.7 0.000	104.2 0.000	22.4 0.603	46.3 0.000
14		19.1 1.000	254.8 0.000	103.2 0.000	223.7 0.000	35.3 0.000	78.9 0.000
17		7.0 1.000	244.2 0.000	146.3 0.000	128.9 0.000	29.4 0.000	65.0 0.000
19		8.9 0.999	186.0 0.000	131.9 0.000	101.8 0.000	23.9 0.001	41.4 0.000
21		11.9 1.000	206.5 0.000	112.4 0.000	104.2 0.000	44.5 0.000	32.7 0.000
22		4.6 1.000	193.6 0.000	139.2 0.000	82.4 0.000	34.0 0.000	41.8 0.000
23		4.4 0.999	183.0 0.000	128.1 0.000	90.8 0.000	17.7 0.001	44.2 0.000
25		20.4 0.983	153.2 0.000	120.4 0.000	97.0 0.000	28.6 0.017	75.7 0.000
28		7.1 0.999	171.6 0.000	152.9 0.000	76.3 0.000	20.3 0.001	35.7 0.000
29		15.2 0.841	191.3 0.000	141.5 0.000	127.9 0.000	50.7 0.000	18.5 0.159
30		12.4 1.000	152.9 0.000	160.9 0.000	104.5 0.000	57.4 0.000	60.6 0.000
31		5.5 0.997	168.6 0.000	109.6 0.000	85.4 0.000	17.4 0.003	42.2 0.000
32		6.7 1.000	212.1 0.000	153.6 0.000	158.6 0.000	37.3 0.000	49.7 0.000

ANEXOS TÉCNICOS

34	3.2	1.000	202.3	0.000	127.3	0.000	124.7	0.000	25.2	0.000	55.4	0.000
35	8.3	1.000	209.9	0.000	176.7	0.000	124.5	0.000	45.5	0.000	36.1	0.000
36	12.0	1.000	236.3	0.000	218.9	0.000	97.4	0.000	58.4	0.000	58.9	0.000
37	2.5	1.000	181.1	0.000	139.6	0.000	84.3	0.000	27.1	0.000	39.1	0.000

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

GROUP	GRUPO 2	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6						
CASE													
18	GRUPO 5	177.3	0.000	*****	0.000	249.4	0.000	179.8	0.000	161.2	1.000	203.2	0.000
GROUP	GRUPO 3	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6						
CASE													
15		191.7	0.000	278.0	0.000	51.0	1.000	273.9	0.000	198.3	0.000	196.5	0.000
16		110.4	0.000	249.8	0.000	51.0	1.000	235.2	0.000	93.6	0.000	125.9	0.000
GROUP	GRUPO 4	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6						
CASE													
8		146.2	0.000	304.4	0.000	277.2	0.000	83.8	1.000	103.4	0.000	164.8	0.000
11	GRUPO 6	98.0	0.000	164.9	0.000	245.1	0.000	83.8	0.094	138.4	0.000	79.3	0.905
GROUP	GRUPO 5	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6						
CASE													
3		54.6	0.000	136.1	0.000	144.7	0.000	104.2	0.000	15.3	1.000	93.2	0.000
5		35.0	0.000	152.9	0.000	101.7	0.000	116.3	0.000	4.8	1.000	64.7	0.000
7		25.1	0.329	199.0	0.000	144.4	0.000	107.9	0.000	23.6	0.671	67.1	0.000
9		31.8	0.000	188.8	0.000	90.4	0.000	119.4	0.000	7.8	1.000	58.6	0.000
13		34.2	0.000	160.8	0.000	133.1	0.000	121.1	0.000	5.6	1.000	88.0	0.000
20		23.4	0.000	185.5	0.000	124.9	0.000	93.3	0.000	4.8	1.000	68.7	0.000
26		25.7	0.065	167.9	0.000	83.7	0.000	151.5	0.000	20.4	0.935	81.9	0.000
27		49.7	0.000	220.6	0.000	143.5	0.000	120.6	0.000	26.2	1.000	84.8	0.000
33		28.3	0.003	183.3	0.000	161.8	0.000	73.2	0.000	16.6	0.997	57.3	0.000
GROUP	GRUPO 6	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6						
CASE													
2		28.7	0.000	202.2	0.000	172.6	0.000	116.6	0.000	63.9	0.000	12.9	1.000
4		37.3	0.000	186.4	0.000	125.4	0.000	72.9	0.000	59.8	0.000	9.1	1.000
24		54.0	0.000	255.3	0.000	137.9	0.000	101.0	0.000	76.9	0.000	6.2	1.000

EIGENVALUES

8.51157	7.40168	5.09264	3.68190	1.67865
---------	---------	---------	---------	---------

CUMULATIVE PROPORTION OF TOTAL DISPERSION

0.32282	0.60354	0.79669	0.93633	1.00000
---------	---------	---------	---------	---------

CANONICAL CORRELATIONS

0.94597	0.93860	0.91426	0.88680	0.79163
---------	---------	---------	---------	---------

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

VARIABLE	COEFFICIENTS FOR CANONICAL VARIABLES					
6 FACTOR1	2.46530	-0.16191	2.50778	0.51601	-1.94002	
7 FACTOR2	1.83709	-2.45359	-0.83531	-3.12323	-0.62386	
8 FACTOR3	3.48878	-1.68561	-2.62264	2.82337	0.00456	
9 FACTOR4	1.20461	-3.15164	3.16356	1.14641	2.27573	
10 FACTOR5	-5.06383	-3.22512	1.09725	1.16748	-1.12456	
11 FACTOR6	0.28229	3.11125	2.03474	-0.13682	0.16263	
12 FACTOR7	1.83540	1.34240	1.51009	-1.30556	1.75127	
13 FACTOR8	0.07061	-3.74698	0.36578	-1.42650	0.40699	

VARIABLE	STANDARDIZED (BY POOLED WITHIN-GROUP VARIANCES) COEFFICIENTS FOR CANONICAL VARIABLES					
6 FACTOR1	0.71718	-0.04710	0.72954	0.15011	-0.56437	
7 FACTOR2	0.53463	-0.71405	-0.24309	-0.90893	-0.18156	
8 FACTOR3	0.81704	-0.39475	-0.61420	0.66121	0.00107	
9 FACTOR4	0.28836	-0.75443	0.75729	0.27442	0.54476	
10 FACTOR5	-1.18921	-0.75740	0.25768	0.27417	-0.26409	
11 FACTOR6	0.09324	1.02767	0.67209	-0.04519	0.05372	
12 FACTOR7	0.56873	0.41597	0.46793	-0.40455	0.54266	
13 FACTOR8	0.02168	-1.15061	0.11232	-0.43804	0.12498	

CONSTANT 0.00000 0.00000 0.00000 0.00000 0.00000

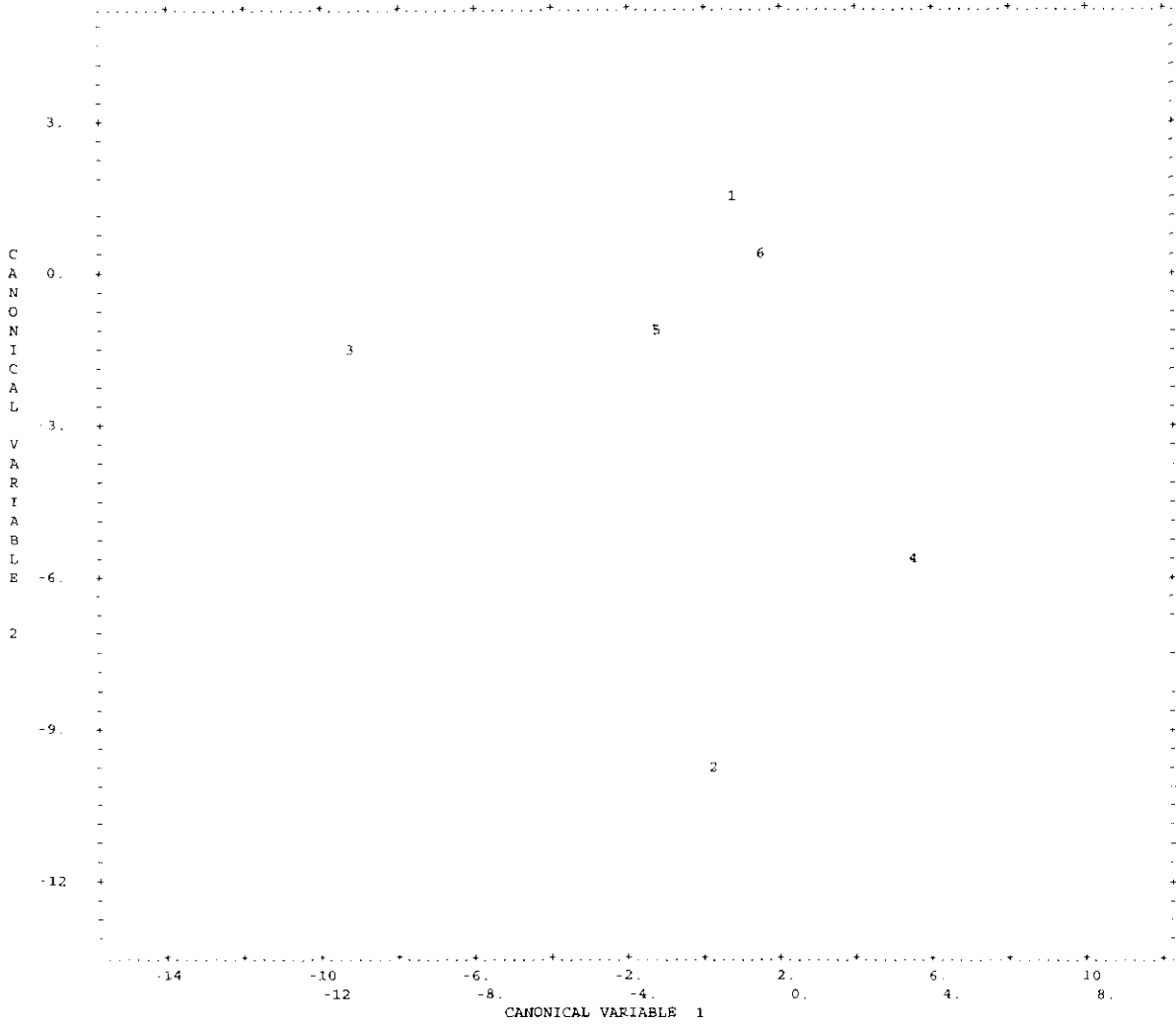
GROUP	CANONICAL VARIABLES EVALUATED AT GROUP MEANS					
GRUPO 1	0.70098	1.62506	-0.11420	0.74428	0.49273	
GRUPO 2	0.18990	-9.80954	-0.92598	7.77104	-0.99283	
GRUPO 3	-9.28971	-1.38219	3.95028	-0.43720	1.38879	
GRUPO 4	5.43802	-5.68074	2.32078	-3.19256	2.24485	
GRUPO 5	-1.26341	-1.11974	-2.50584	-1.52732	-0.80194	
GRUPO 6	1.62150	0.50397	4.40679	-0.55042	-2.97054	

POINTS TO BE PLOTTED

GROUP	MEAN COORDINATES		SYMBOL FOR CASES	SYMBOL FOR MEAN
GRUPO 1	0.70	1.63	A	1
GRUPO 2	0.19	-9.81	B	2
GRUPO 3	-9.29	-1.38	C	3
GRUPO 4	5.44	-5.68	D	4
GRUPO 5	-1.26	-1.12	E	5
GRUPO 6	1.62	0.50	F	6

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

*** NOTE *** OVERLAP OF DIFFERENT GROUPS IS INDICATED BY AN ASTERISK(*).



DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

POINTS TO BE PLOTTED

GROUP	MEAN COORDINATES		SYMBOL FOR CASES	SYMBOL FOR MEAN
GRUPO 1	0.70	1.63	A	1
GRUPO 2	0.19	-9.81	B	2
GRUPO 3	-9.29	-1.38	C	3
GRUPO 4	5.44	-5.68	D	4
GRUPO 5	-1.26	-1.12	E	5
GRUPO 6	1.62	0.50	F	6

GROUP GRUPO 1

CASE	X	Y
1	1.03	0.59
6	0.35	2.14
10	0.33	0.34
12	-1.24	1.13
14	-1.74	3.18
17	0.59	2.93
19	0.65	1.44
21	0.32	1.90
22	1.56	1.51
23	0.69	1.19
25	0.14	-0.67
28	1.81	0.54
29	1.03	2.20
30	1.61	1.10
31	0.12	0.56
32	0.65	3.19
34	0.17	2.44
35	1.74	2.81
36	2.74	2.64
37	1.49	1.34

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

GROUP GRUPO 2

CASE	X	Y
18	0.19	-9.81

GROUP GRUPO 3

CASE	X	Y
15	-9.67	-1.98
16	-8.91	-0.79

GROUP GRUPO 4

CASE	X	Y
8	5.06	-5.96
11	5.81	-5.40

GROUP GRUPO 5

CASE	X	Y
3	-1.07	-2.99
5	-2.05	-1.63
7	-0.43	-0.14
9	-2.44	-0.77
13	-1.32	-1.21
20	-0.67	-0.69
26	-2.99	-0.34
27	-1.12	-0.87
33	0.71	-1.44

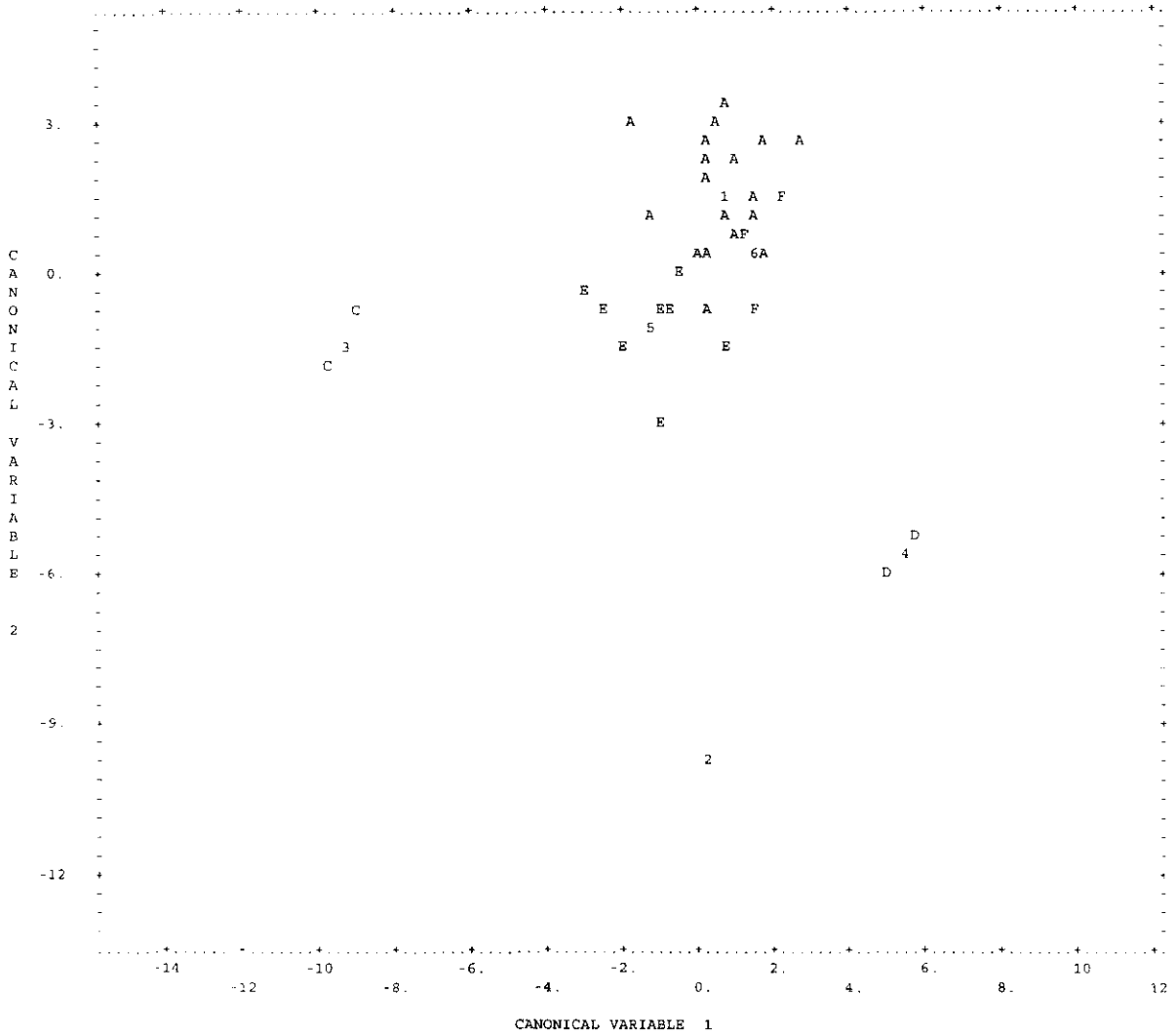
DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

GROUP GRUPO 6

CASE	X	Y
2	2.21	1.59
4	1.41	-0.77
24	1.24	0.69

DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

*** NOTE *** OVERLAP OF DIFFERENT GROUPS IS INDICATED BY AN ASTERISK(*).



DISCRIMINANTE SOBRE LOS FACTORES

NUMBER OF INTEGER WORDS USED IN PRECEDING PROBLEM 3682
CPU TIME USED 0.800 SECONDS

BMDP7M - STEPWISE DISCRIMINANT ANALYSIS
Copyright 1977, 1979, 1981, 1982, 1983, 1985, 1987, 1988, 1990
by BMDP Statistical Software, Inc.

BMDP Statistical Software, Inc.	BMDP Statistical Software
1440 Sepulveda Blvd	Cork Technology Park, Model Farm Rd
Los Angeles, CA 90025 USA	Cork, Ireland
Phone (213) 479-7799	Phone +353 21 542722
Fax (213) 312-0161	Fax +353 21 542822
Telex 4972934 BMDP UI	Telex 75659 SSWL EI

Version: 1990 (CONVEX/ConvexOS) DATE: Tue Mar 28 13:25:46 1995

PROGRAM INSTRUCTIONS

END OF INSTRUCTIONS

PROGRAM TERMINATED

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 7. Salidas del estudio de la demanda

- 1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias p.11.*
- 2. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis factorial 9 de componentes principales p.12.*
- 3. Salida SPSS. Fichero de comandos. Análisis de la varianza, test de Bartlett, test de mínima diferencia significativa, test de Tukey y test de Sheffe. General, agrupaciones de variables y variable por variable.*

1. Salida SPAD. Fichero de comandos y análisis factorial de correspondencias p.11

=====
PROCEDIMIENTO ** ARDON **
descripción del fichero de datos
=====

PARÁMETROS DEL PROCEDIMIENTO

LDONZ = 1 localización del fichero de datos fuente (0=LEC, 1=EXT).
NIDI = 2 longitud del identificador de los individuos, grupos de 4 caracteres (0=NO).
NQEXA = 3 numero de variables registradas sobre NDONZ.
NIEXA = 15 numero de individuos registrados sobre NDONZ.
* TEST = 999999.000 valor identificativo de los datos continuos mncantes.
* NLFOR = 1 numero de líneas (positivo:del formato / negativo:de datos de un individuo).
* NCOLZ = 80 numero de columnas sobre el fichero NDONZ (si NLFOR < 0).

* NEDIT = 0 numero de individuos a imprimir (0=NO).
* LEXTR = 1 edición de los valores extremos de las variables (0=NO, 1=SI).
* TIRER = 0 extracción aleatoria de una submuestra.

FORMATO DE LECTURA : (2A4,1X,2(F3.0,1X),4X,F3.0)

NUMERO DE INDIVIDUOS LEÍDO = 15
NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS = 15

PARÁMETROS REGISTRADOS EN NDONA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : descripción del fichero de datos

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 3 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NIDI = 2 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
NIEXA = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MNCANTES

LISTADO DE LOS VALORES MÍNIMOS Y MÁXIMOS DE CADA VARIABLE

NUMERO	1	2	3
MÍNIMO	0.000	9.000	1.000
MÁXIMO	247.000	144.000	205.000

=====
FIN DEL PROCEDIMIENTO ** ARDON **
descripción del fichero de datos
=====

=====
PROCEDIMIENTO ** ARDIC **
descripción de las variables
=====

PARÁMETROS DEL PROCEDIMIENTO

LDICZ = 0 localización del fichero diccionario fuente (0=LEC, 1=EXT).
* LTYPE = 0 tipo del diccionario fuente (0=LARGO, 1=DENSO, 2=CREA, 3=LISTA, 4=AUTO).
NQEXA = 3 numero de variables registradas sobre el diccionario fuente.
* NXMOD = 40 numero máximo de modalidades para una variable.
* NXLIS = 1 si LTYPE=LISTA numero máximo de listas utilizadas.
* NXMOL = 1 si LTYPE=LISTA numero máximo de modalidades en las listas.
* LEDIT = 1 modo de impresión del diccionario (0=NO, 1=CORTO, 2=LARGO, 3=LISTA).

PARÁMETROS REGISTRADOS EN NDICA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : descripción de las variables
REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 3 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NXMOD = 1 : NUMERO MÁXIMO DE MODALIDADES
descripción de las variables

- 1 . IRRENUNCIABLE (CONTINUA)
2 . CONVENIENTE (CONTINUA)
3 . SUPERFLUO (CONTINUA)

=====
FIN DEL PROCEDIMIENTO ** ARDIC **
descripción de las variables
=====

=====
PROCEDIMIENTO ** SELEC **
selección de variables
=====

PARÁMETROS LEÍDOS EN NDICA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : descripción de las variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 3 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NXMOD = 1 : NUMERO MÁXIMO DE MODALIDADES

PARÁMETROS LEÍDOS EN NDONA

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : descripción del fichero de datos

REGISTRO NUMERO 2 ... NQEXA = 3 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NIDI = 2 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
 NIEXA = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
 TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARÁMETROS DEL PROCEDIMIENTO

* LSELI = 0 modo de selección de los individuos (0=TODO, 1=LISTA, 2=FILT).
 * IMASS = 0 numero de la variable 'peso de los individuos' (0=UNIF, -1=FORZ).
 * LZERO = 1 recodificación de los valores nominales mancantes (0=NOREC, 1=REC).
 * LEDIT = 1 impresión del diccionario de variables retenidas (0=NO, 1=CORTO, 2=LARGO).
 * NXFIL = 20 numero máximo de constantes empleadas en el filtro (si LSELI=FILT o 2).
 * TIRER = 0 extracción aleatoria de una submuestra.

RESUMEN DE LA SELECCIÓN DE VARIABLES

TIPO	NUMERO	NÚMEROS		
		1	2	3
FREQ ACT	3	1	2	3

PARÁMETROS REGISTRADOS EN NDON

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : selección de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 4 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NIDI = 2 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
 NITOT = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
 TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARÁMETROS REGISTRADOS EN NDIC

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : selección de variables

REGISTRO NUMERO 2 ...

NVTOT	=	4			:	NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
NXMOC	=	1	NXMAC	=	0	: NUMERO MÁXIMO DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
NMTOT	=	0	NMACT	=	0	: NUMERO TOTAL DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
NITOT	=	15	NIACT	=	15	: NUMERO DE INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
PITOT	=	3123.00	PIACT	=	3123.00	: PESOS DE LOS INDIVIDUOS (TOTAL,ACTIVOS)
LANAL	=	1			:	RECODIFICACION DE RESPUESTAS MANCANTES
NVSTA(1)	=	0	NVSTA(2)	=	0	: NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(3)	=	0	NVSTA(4)	=	0	: NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(5)	=	3	NVSTA(6)	=	0	: NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
NVSTA(7)	=	0	NVSTA(8)	=	0	: NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)

3 FRECUENCIAS ACTIVAS

```

-----
1 . IRRENUNCIABLE                ( CONTINUA )
2 . CONVENIENTE                  ( CONTINUA )
3 . SUPERFLUO                    ( CONTINUA )
-----

```

PESO DE LOS INDIVIDUOS: Peso de los individuos (suma de las frecuencias activas).

INDIVIDUOS

```

----- NUMERO ----- PESO -----
RETENIDOS..... NITOT =    15      PITOT =   3123.000
ACTIVOS.....   NIACT =    15      PIACT =   3123.000
SUPLEMENTARIOS..... NISUP =     0      PISUP =     0.000
-----

```

```

=====
                FIN DEL PROCEDIMIENTO ** SELEC **
                selección de variables
=====

```

```

=====
                PROCEDIMIENTO ** CORBI **
                análisis de correspondencias
=====

```

PARÁMETROS LEÍDOS EN NDIC

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : selección de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 4 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NXMOC = 1 NXMAC = 0 : NUMERO MÁXIMO DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
 NMTOT = 0 NMACT = 0 : NUMERO TOTAL DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
 NITOT = 15 NIACT = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
 PITOT = 3123.00 PIACT = 3123.00 : PESOS DE LOS INDIVIDUOS (TOTAL,ACTIVOS)
 LANAL = 1 : RECODIFICACION DE RESPUESTAS MANCANTES

NVSTA(1) = 0 NVSTA(2) = 0 : NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(3) = 0 NVSTA(4) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(5) = 3 NVSTA(6) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(7) = 0 NVSTA(8) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)

PARÁMETROS LEÍDOS EN NDON

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : selección de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 4 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NIDI = 2 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
 NITOT = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
 TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARÁMETROS DEL PROCEDIMIENTO

* NAXE = 2 numero de ejes retenidos.
 * NVEDI = 2 numero de valores propios que figuran sobre el histograma.
 LEDIN = 2 impresión de las coordenadas de los individuos (0=NO, 1=ACT, 2=TODO).
 * NAXED = 2 numero de ejes para los cuales se editan las coordenadas.
 * NITER = 0 numero de iteraciones en lectura directa (0=NO).
 * NICTL = 1 numero de iteraciones controladas (0=NO).
 * NBASE = 5 dimensión del subespacio de aproximación.

PARÁMETROS REGISTRADOS EN NGUS

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : análisis de correspondencias

REGISTRO NUMERO 2 ... NAXE = 2 : NUMERO DE EJES REGISTRADOS
 LORIG = 4 : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS SIMPLES)
 NIDI = 2 NIDV = 6 : LONGITUD DE LOS IDENTIFICADORES (INDIVIDUOS, VARIABLES)

NLTYP(1) = 15 NLTYP(2) = 0 : NUMERO DE INDIVIDUOS (ACTIVOS, ILUSTRATIVOS)
 NLTYP(3) = 0 NLTYP(4) = 0 : NUMERO DE MODALIDADES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(5) = 0 NLTYP(6) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(7) = 3 NLTYP(8) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(9) = 0 NLTYP(10) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(11) = 0 : ANTIGUOS EJES UNITARIOS (ACP)

EDICIÓN DE LOS VALORES PROPIOS

PRECISIÓN DE LOS CÁLCULOS : TRAZA ANTES DIAGONALIZACION .. 0.6226
 SUMA DE LOS VALORES PROPIOS... 0.6226

TABLA 1. HISTOGRAMA DE LOS 2 PRIMEROS VALORES PROPIOS

NUMERO	VALOR PROPIO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMU.	
1	0.5280	84.80	84.80	*****
2	0.0947	15.20	100.00	*****

TABLA 2. COORDENADAS , CONTRIBUCIONES Y COSENOS CUADRADOS DE LAS FRECUENCIAS EN LOS EJES 1 A 2

FRECUENCIAS			COORDENADAS					CONTRIBUCIONES					COSENOS CUADRADOS				
IDEN - ETIQUETA CORTA	PESO R	DIST	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0
FRECUENCIAS ACTIVAS																	
IRRE - IRRENUNCIABLE	35.48	0.53	-0.66	0.31	0.00	0.00	0.00	28.9	35.6	0.0	0.0	0.0	0.82	0.18	0.00	0.00	0.00
CONV - CONVENIENTE	34.45	0.24	-0.27	-0.41	0.00	0.00	0.00	4.7	60.9	0.0	0.0	0.0	0.30	0.70	0.00	0.00	0.00
SUPE - SUPERFLUO	30.07	1.18	1.08	0.10	0.00	0.00	0.00	66.4	3.5	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00	0.00

TABLA 3. COORDENADAS, CONTRIBUCIONES Y COSENOS CUADRADOS DE LOS INDIVIDUOS EN LOS EJES 1 A 2

INDIVIDUOS			COORDENADAS					CONTRIBUCIONES					COSENOS CUADRADOS				
IDENTIFICADOR	P.REL	DIST.	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0
IEQUIHAB	10.76	0.67	-0.67	0.46	0.00	0.00	0.00	9.2	24.5	0.0	0.0	0.0	0.68	0.32	0.00	0.00	0.00
ISERVEXC	8.36	0.76	0.86	-0.11	0.00	0.00	0.00	11.8	1.1	0.0	0.0	0.0	0.98	0.02	0.00	0.00	0.00
ISERVCOM	7.08	0.51	0.71	-0.08	0.00	0.00	0.00	6.8	0.4	0.0	0.0	0.0	0.99	0.01	0.00	0.00	0.00
ISERVHAB	5.73	0.06	0.24	0.02	0.00	0.00	0.00	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ICALCOMI	5.73	0.03	0.03	-0.16	0.00	0.00	0.00	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.03	0.97	0.00	0.00	0.00
IBUEPRE	2.88	0.08	-0.24	-0.15	0.00	0.00	0.00	0.3	0.7	0.0	0.0	0.0	0.71	0.29	0.00	0.00	0.00
ICALIPRE	9.51	0.81	-0.77	0.47	0.00	0.00	0.00	10.7	21.8	0.0	0.0	0.0	0.73	0.27	0.00	0.00	0.00
IPAQUETE	6.92	2.00	1.39	0.28	0.00	0.00	0.00	25.2	5.6	0.0	0.0	0.0	0.96	0.04	0.00	0.00	0.00
IPRESTIG	6.24	1.74	1.31	0.18	0.00	0.00	0.00	20.2	2.1	0.0	0.0	0.0	0.98	0.02	0.00	0.00	0.00
ISEGURID	8.20	0.39	-0.53	-0.33	0.00	0.00	0.00	4.3	9.4	0.0	0.0	0.0	0.72	0.28	0.00	0.00	0.00
ILOCALIZ	8.26	0.11	-0.31	-0.11	0.00	0.00	0.00	1.5	1.1	0.0	0.0	0.0	0.89	0.11	0.00	0.00	0.00
IATENPER	3.91	0.24	-0.29	-0.40	0.00	0.00	0.00	0.6	6.7	0.0	0.0	0.0	0.34	0.66	0.00	0.00	0.00
I PROFEMP	7.59	0.42	-0.64	0.00	0.00	0.00	0.00	6.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IRAPIEMP	2.47	0.41	-0.12	-0.63	0.00	0.00	0.00	0.1	10.4	0.0	0.0	0.0	0.04	0.96	0.00	0.00	0.00
IAMABEMP	6.37	0.44	-0.48	-0.47	0.00	0.00	0.00	2.7	14.6	0.0	0.0	0.0	0.51	0.49	0.00	0.00	0.00

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** CORBI **
 análisis de correspondencias

PROCEDIMIENTO ** GRAPH **
 gráficas

PARÁMETROS LEÍDOS EN NDIC

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : selección de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 4 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NXMOC = 1 NXMAC = 0 : NUMERO MÁXIMO DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
 NMTOT = 0 NMACT = 0 : NUMERO TOTAL DE MODALIDADES (GLOBAL, CUESTIONES ACTIVAS)
 NITOT = 15 NIACT = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS (TOTAL, ACTIVOS)
 PITOT = 3123.00 PIACT = 3123.00 : PESOS DE LOS INDIVIDUOS (TOTAL,ACTIVOS)
 LANAL = 1 : RECODIFICACION DE RESPUESTAS MANCANTES

NVSTA(1) = 0 NVSTA(2) = 0 : NUMERO DE CUESTIONES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(3) = 0 NVSTA(4) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(5) = 3 NVSTA(6) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NVSTA(7) = 0 NVSTA(8) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)

PARÁMETROS LEÍDOS EN NDN

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : selección de variables

REGISTRO NUMERO 2 ... NVTOT = 4 : NUMERO DE VARIABLES REGISTRADAS
 NIDI = 2 : LONGITUD DEL IDENTIFICADOR DE LOS INDIVIDUOS
 NITOT = 15 : NUMERO DE INDIVIDUOS REGISTRADOS
 TEST = 999999.00 : VALOR QUE SUSTITUYE LOS DATOS CONTINUOS MANCANTES

PARÁMETROS DEL PROCEDIMIENTO

* LVEC = 1 utilización de los resultados de un análisis factorial (0=NO, 1=SI).
 * LCLAS = 0 utilización de los resultados de una clasificación (0=NO, 1=SI).
 * FORMI = 0.601 relación de escala en la impresora utilizada (0.601 = STAN6).

PARÁMETROS LEÍDOS EN NGUS

REGISTRO NUMERO 1 ... TITULO : análisis de correspondencias

REGISTRO NUMERO 2 ... NAXE = 2 : NUMERO DE EJES REGISTRADOS
 LORIG = 4 : ORIGEN (CORRESPONDENCIAS SIMPLES)
 NIDI = 2 NIDV = 6 : LONGITUD DE LOS IDENTIFICADORES (INDIVIDUOS, VARIABLES)
 NLTYP(1) = 15 NLTYP(2) = 0 : NUMERO DE INDIVIDUOS (ACTIVOS, ILUSTRATIVOS)
 NLTYP(3) = 0 NLTYP(4) = 0 : NUMERO DE MODALIDADES (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(5) = 0 NLTYP(6) = 0 : NUMERO DE CONTINUAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(7) = 3 NLTYP(8) = 0 : NUMERO DE FRECUENCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(9) = 0 NLTYP(10) = 0 : NUMERO DE DISTANCIAS (ACTIVAS, ILUSTRATIVAS)
 NLTYP(11) = 0 : ANTIGUOS EJES UNITARIOS (ACP)

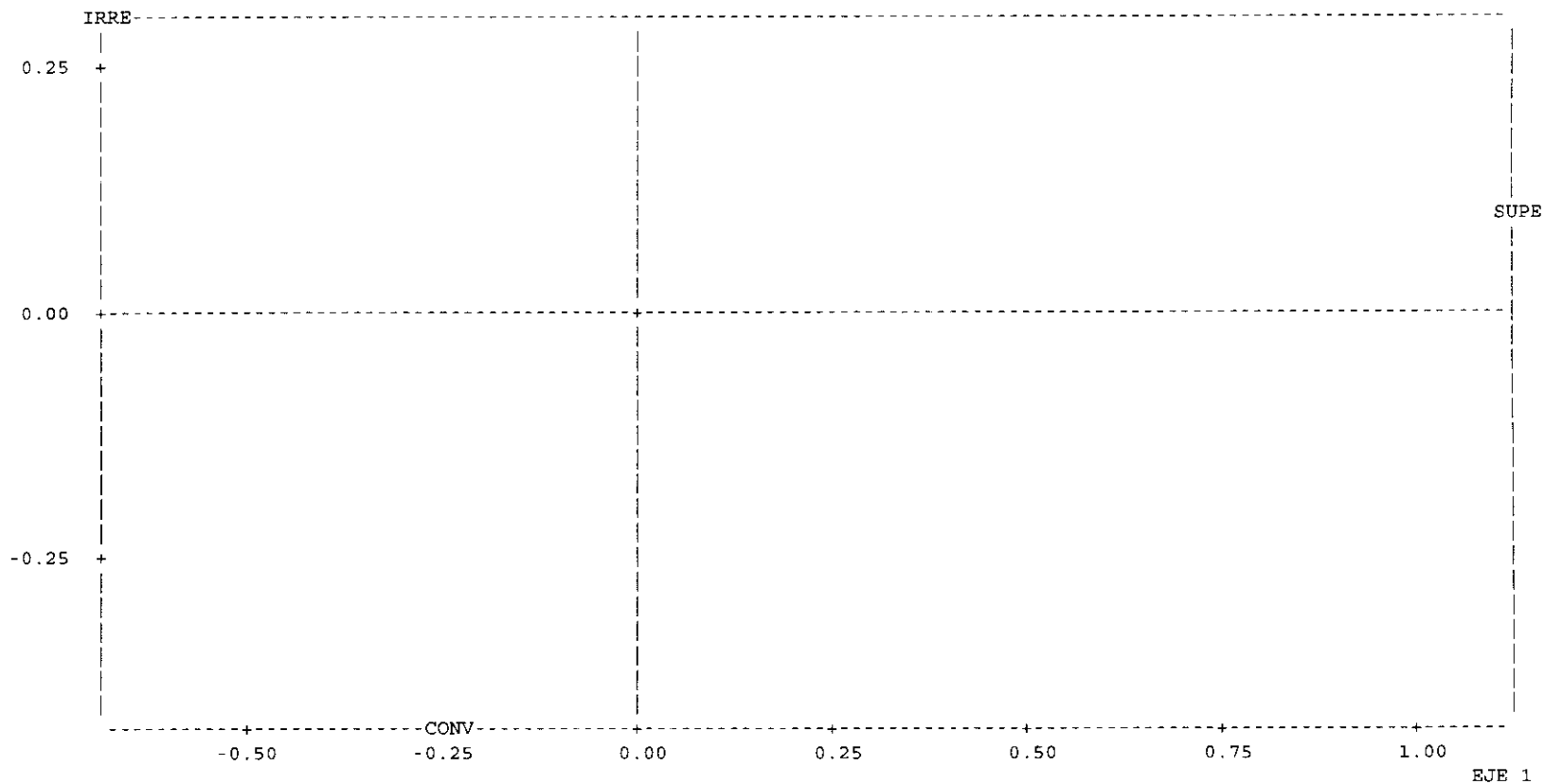
COMANDO 1

POINTS=FRE ACT /X=VEC 1 Y=VEC 2

NUMERO DE PUNTOS A REPRESENTAR : 3
 NUMERO DE PUNTOS REPRESENTADOS : 3

EJE 1 * EJE 2

EJE 2



COMANDO 2

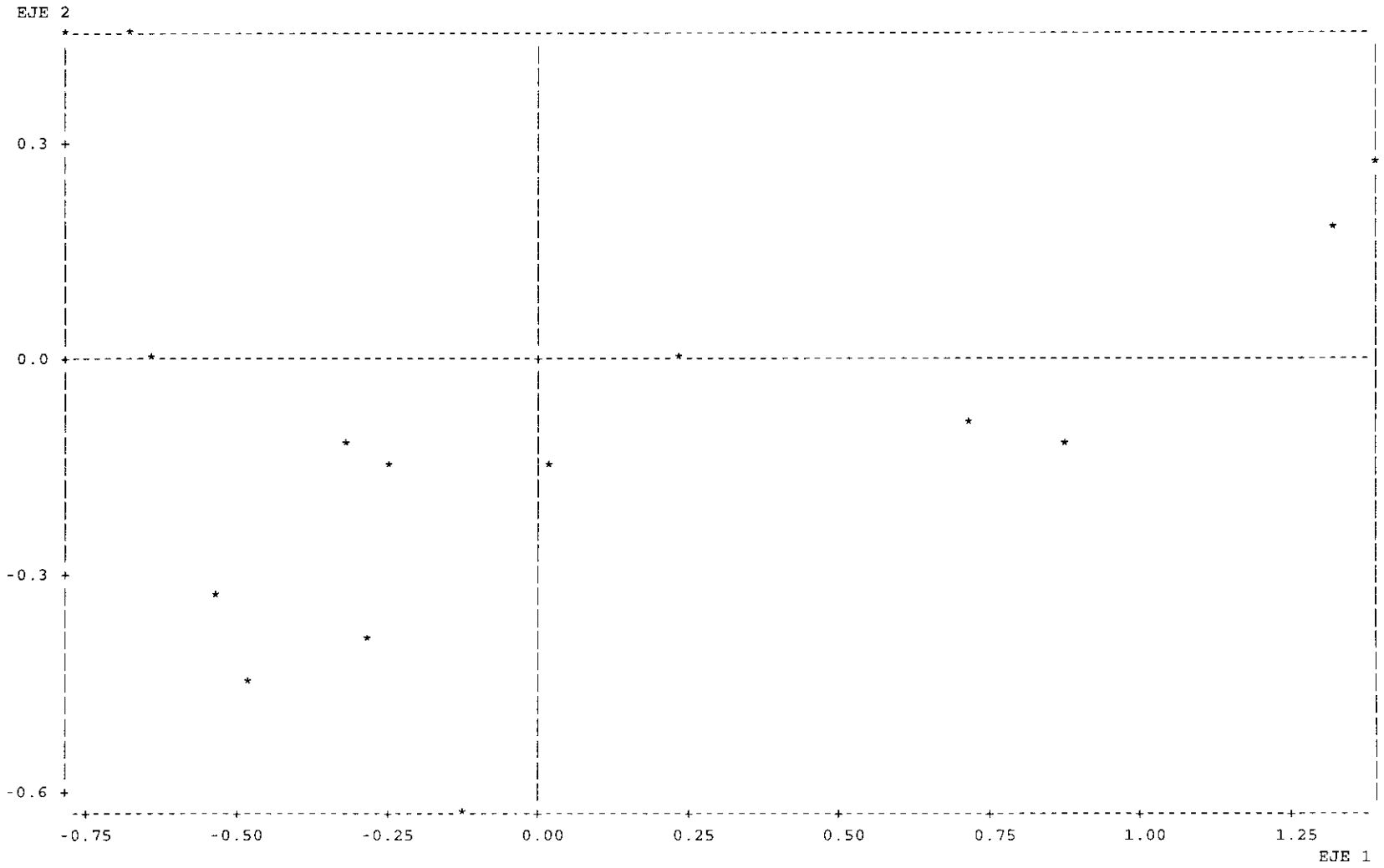
POINTS=IND ACT /X=VEC 1 Y=VEC 2

NUMERO DE PUNTOS A REPRESENTAR : 15
 NUMERO DE PUNTOS REPRESENTADOS : 15

NO HAY PUNTOS TAPADOS EN ESTE GRÁFICO
 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS

* : UN SOLO PUNTO
 N : N PUNTOS SUPERPUESTOS X : 10 PUNTOS SUPERPUESTOS O MAS

EJE 1 * EJE 2



COMANDO 3

=====

FIN DEL PROCEDIMIENTO ** GRAPH **
gráficas

=====

** STOP : FIN DE L'ANALYSE **

=====

2. Salida BMDP. Fichero de comandos y análisis factorial de componentes principales p.12

BMDP4M - FACTOR ANALYSIS

Copyright 1977, 1979, 1981, 1982, 1983, 1985, 1987, 1988, 1990
by BMDP Statistical Software, Inc.

BMDP Statistical Software, Inc.	BMDP Statistical Software
1440 Sepulveda Blvd	Cork Technology Park, Model Farm Rd
Los Angeles, CA 90025 USA	Cork, Ireland
Phone (213) 479-7799	Phone +353 21 542722
Fax (213) 312-0161	Fax +353 21 542822
Telex 4972934 BMDP UI	Telex 75659 SSWL EI

Version: 1990 (CONVEX/ConvexOS) DATE: Tue Jan 17 12:33:48 1995
Manual: BMDP Manual Vol. 1 and Vol. 2 (1990).
Digest: BMDP User's Digest (1990).
Updates: State NEWS. in the PRINT paragraph for summary of new features.

PROGRAM INSTRUCTIONS

```
/PROBLEM
  TITLE='FACTORIAL DE VALORACION DE HOTELES'.
/INPUT
  FILE='hoteles.datos'.
  FORMAT='(2A4,3X,12F7.4)'.
  VAR=14.
/VARIABLE
  NAMES=CATEG1,CATEG2,AMABIEMP,PROFEMP,RAPIDEMP,COMRES,SERVBAR,LIMPHOT,
  CONSHAB,EQUIPHAB,DOTSEREX,DOTSECOM,AMBGENE,CALIPRE.
  LABEL=CATEG1,CATEG2.
/END
```

PROBLEM TITLE IS
FACTORIAL DE VALORACION DE HOTELES

```
NUMBER OF VARIABLES TO READ . . . . . 14
NUMBER OF VARIABLES ADDED BY TRANSFORMATIONS. . . . . 0
TOTAL NUMBER OF VARIABLES . . . . . 14
CASE WEIGHT VARIABLE. . . . .
CASE LABELING VARIABLES . . . . . CATEG1 CATEG2
NUMBER OF CASES TO READ . . . . . TO END
MISSING VALUES CHECKED BEFORE OR AFTER TRANS. . . . . NEITHER
BLANKS IN THE DATA ARE TREATED AS . . . . . MISSING
```

INPUT FILE. . .hoteles.datos
 REWIND INPUT UNIT PRIOR TO READING. . DATA. . . YES
 NUMBER OF INTEGER WORDS OF MEMORY FOR STORAGE . . 49918
 NUMBER OF CASES DESCRIBED BY INPUT FORMAT . . . 1

VARIABLES TO BE USED
 3 AMABIEMP 4 PROFEMP 5 RAPIDEMP 6 COMRES 7 SERVBAR
 8 LIMPHOT 9 CONSHAB 10 EQUIPHAB 11 DOTSEREX 12 DOTSECOM
 13 AMBGENE 14 CALIPRE

DATA FORMAT:
 (2A4,3X,12F7.4)

THE LONGEST RECORD MAY HAVE UP TO 95 CHARACTERS.

I N P U T V A R I A B L E S

VARIABLE NO.	NAME	RECORD NO.	BEG	END	INPUT FORMAT	VARIABLE NO.	NAME	RECORD NO.	BEG	END	INPUT FORMAT
1	CATEG1	1	1	4	A4	8	LIMPHOT	1	47	53	F7.4
2	CATEG2	1	5	8	A4	9	CONSHAB	1	54	60	F7.4
3	AMABIEMP	1	12	18	F7.4	10	EQUIPHAB	1	61	67	F7.4
4	PROFEMP	1	19	25	F7.4	11	DOTSEREX	1	68	74	F7.4
5	RAPIDEMP	1	26	32	F7.4	12	DOTSECOM	1	75	81	F7.4
6	COMRES	1	33	39	F7.4	13	AMBGENE	1	82	88	F7.4
7	SERVBAR	1	40	46	F7.4	14	CALIPRE	1	89	95	F7.4

NUMBER OF VARIABLES TO BE USED. 12

WEIGHT VARIABLE
 UNROTATED FACTORS ARE PRINCIPAL COMPONENTS.
 NUMBER OF FACTORS IS LIMITED TO THE NUMBER OF EIGENVALUES
 GREATER THAN 1.000
 TOLERANCE LIMIT FOR MATRIX INVERSION. 0.00010
 VARIMAX ROTATION IS PERFORMED.
 GAMMA 1.0000
 MAXIMUM NUMBER OF ITERATIONS FOR ROTATION . . . 50
 CONVERGENCE CRITERION FOR ROTATION. 0.0000100
 KAISERS NORMALIZATION YES
 4M FACTORIAL DE VALORACION DE HOTELES

DATA AFTER TRANSFORMATIONS FOR FIRST 5 CASES.
 CASES WITH ZERO WEIGHTS AND MISSING DATA NOT INCLUDED.

	A	P	R	C	S	L	C	E	D	D	A	C
	M	R	A	O	E	I	O	Q	O	O	M	A
	A	O	P	M	R	M	N	U	T	T	B	L
	B	F	I	R	V	P	S	I	S	S	G	I
	I	E	D	E	B	H	H	P	E	E	E	P
	E	M	E	S	A	O	A	H	R	C	N	R
C A S E	M	P	M		R	T	B	A	E	O	E	E
NO. LABEL	P		P					B	X	M		

TABLE 1. RECORDS FOR EACH CASE: 1

1 5 estrel	4.2967	4.3511	3.9892	3.8182	3.9070	4.6344	4.5161	4.5326	4.0270	4.2000	4.2391	3.6889
2 4 estrel	4.1148	4.0694	3.8838	3.5087	3.7050	4.3689	4.0285	4.0576	3.4938	3.6753	4.0455	3.6920
3 3 estrel	4.1000	4.0559	3.7910	3.2905	3.4125	4.1611	3.7978	3.5810	2.7786	2.8571	3.8701	3.4318
4 2 estrel	4.2174	4.0563	3.9855	3.0000	3.0152	3.9420	3.3286	2.9143	1.6486	1.6400	3.6765	3.1884
5 1 estrel	3.4000	3.0000	2.0000	2.0000	2.2500	2.0000	1.3333	2.2500	1.0000	2.0000	1.3333	2.5000

NUMBER OF CASES READ. 5

TABLE 2. STATISTICS FOR EACH VARIABLE

VARIABLE	MEAN	STANDARD DEVIATION	COEFFICIENT OF VARIATION	SMALLEST VALUE	SMALLEST STANDARD SCORE	FIRST CASE FOR SMALLEST	LARGEST VALUE	LARGEST STANDARD SCORE	FIRST CASE FOR LARGEST
3 AMABIEMP	4.02578	0.35887	0.891429E-01	3.4000	-1.74	5	4.2967	0.75	1
4 PROFEMP	3.90654	0.52218	0.133669	3.0000	-1.74	5	4.3511	0.85	1
5 RAPIDEMP	3.52990	0.85915	0.243392	2.0000	-1.78	5	3.9892	0.53	1
6 COMRES	3.12348	0.69577	0.222755	2.0000	-1.61	5	3.8182	1.00	1
7 SERVBAR	3.25794	0.65572	0.201270	2.2500	-1.54	5	3.9070	0.99	1
8 LIMPHOT	3.82128	1.04978	0.274720	2.0000	-1.73	5	4.6344	0.77	1
9 CONSHAB	3.40086	1.23240	0.362380	1.3333	-1.68	5	4.5161	0.90	1
10 EQUIPHAB	3.46710	0.90607	0.261335	2.2500	-1.34	5	4.5326	1.18	1
11 DOTSEREX	2.58960	1.25815	0.485846	1.0000	-1.26	5	4.0270	1.14	1
12 DOTSECOM	2.87448	1.08251	0.376592	1.6400	-1.14	4	4.2000	1.22	1
13 AMBGENE	3.43290	1.19206	0.347246	1.3333	-1.76	5	4.2391	0.68	1
14 CALIPRE	3.30022	0.49364	0.149579	2.5000	-1.62	5	3.6920	0.79	2

CASE NUMBERS ABOVE REFER TO DATA MATRIX BEFORE ANY CASES WERE DELETED DUE TO MISSING DATA.
 CASES WITH ZERO WEIGHTS ARE NOT INCLUDED.

TABLE 3. CORRELATION MATRIX

	AMABIEMP	PROFEMP	RAPIDEMP	COMRES	SERVBAR	LIMPHOT	CONSHAB	EQUIPHAB	DOTSEREX	DOTSECOM	AMBGENE	CALIPRE	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
AMABIEMP	3	1.000											
PROFEMP	4	0.990	1.000										
RAPIDEMP	5	0.989	0.979	1.000									
COMRES	6	0.915	0.961	0.904	1.000								
SERVBAR	7	0.862	0.921	0.856	0.993	1.000							
LIMPHOT	8	0.967	0.990	0.969	0.980	0.956	1.000						
CONSHAB	9	0.943	0.979	0.937	0.996	0.980	0.994	1.000					
EQUIPHAB	10	0.773	0.849	0.751	0.961	0.982	0.888	0.931	1.000				
DOTSEREX	11	0.719	0.805	0.701	0.937	0.969	0.854	0.903	0.996	1.000			
DOTSECOM	12	0.476	0.586	0.447	0.784	0.844	0.650	0.725	0.925	0.950	1.000		
AMBGENE	13	0.974	0.989	0.982	0.964	0.934	0.997	0.984	0.854	0.817	0.598	1.000	
CALIPRE	14	0.888	0.936	0.899	0.987	0.990	0.974	0.984	0.948	0.932	0.779	0.962	1.000

CORRELATION MATRIX IS SINGULAR. RANK = 4. A GENERALIZED INVERSE IS COMPUTED.

TABLE 4. SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS (SMC) OF EACH VARIABLE WITH ALL OTHER VARIABLES
CORRELATION MATRIX IS SINGULAR. ITS RANK IS 4

3 AMABIEMP	0.98453
4 PROFEMP	1.00000
5 RAPIDEMP	1.00000
6 COMRES	1.00000
7 SERVBAR	1.00000
8 LIMPHOT	1.00000
9 CONSHAB	0.99539
10 EQUIPHAB	1.00000
11 DOTSEREX	1.00000
12 DOTSECOM	0.91652
13 AMBGENE	1.00000
14 CALIPRE	0.98257

TABLA 5. COMMUNALITIES OBTAINED FROM 2 FACTORS AFTER 1 ITERATIONS.
 THE COMMUNALITY OF A VARIABLE IS ITS SQUARED MULTIPLE CORRELATION WITH THE FACTORS.

3	AMABIEMP	0.9876
4	PROFEMP	0.9924
5	RAPIDEMP	0.9978
6	COMRES	0.9992
7	SERVBAR	0.9991
8	LIMPHOT	0.9990
9	CONSHAB	0.9986
10	EQUIPHAB	0.9979
11	DOTSEREX	0.9999
12	DOTSECOM	0.9987
13	AMBGENE	0.9960
14	CALIPRE	0.9821

TABLA 6. FACTOR VARIANCE CUMULATIVE PROPORTION OF VARIANCE CARMINES
 EXPLAINED IN DATA SPACE IN FACTOR SPACE THETA

	-----	-----	-----	-----
1	10.8525	0.9044	0.9083	0.9904
2	1.0958	0.9957	1.0000	
3	0.0463	0.9996		
4	0.0054	1.0000		
5	0.0000	1.0000		
6	0.0000	1.0000		
7	0.0000	1.0000		
8	0.0000	1.0000		
9	0.0000	1.0000		
10	0.0000			
11	0.0000			
12	0.0000			

THE VARIANCE EXPLAINED BY EACH FACTOR IS THE EIGENVALUE FOR THAT FACTOR.

TOTAL VARIANCE IS DEFINED AS THE SUM OF THE POSITIVE EIGENVALUES OF THE CORRELATION MATRIX.

TABLE 7. UNROTATED FACTOR LOADINGS (PATTERN)

FOR PRINCIPAL COMPONENTS

		FACTOR1	FACTOR2
		1	2
AMABIEMP	3	0.926	-0.362
PROFEMP	4	0.967	-0.239
RAPIDEMP	5	0.919	-0.392
COMRES	6	0.999	0.033
SERVBAR	7	0.990	0.140
LIMPHOT	8	0.987	-0.157
CONSHAB	9	0.998	-0.054
EQUIPHAB	10	0.950	0.308
DOTSEREX	11	0.925	0.379
DOTSECOM	12	0.763	0.646
AMBGENE	13	0.973	-0.220
CALIPRE	14	0.990	0.042
VP		10.853	1.096

THE VP IS THE VARIANCE EXPLAINED BY THE FACTOR.
 IT IS COMPUTED AS THE SUM OF SQUARES FOR THE
 ELEMENTS OF THE FACTOR'S COLUMN IN THE FACTOR
 LOADING MATRIX.

ORTHOGONAL ROTATION, GAMMA = 1.0000

ITERATION	SIMPLICITY CRITERION
0	-0.302714
1	-1.763965
2	-1.763965

ROTATED FACTOR LOADINGS (PATTERN)

		FACTOR1	FACTOR2
		1	2
AMABIEMP	3	0.948	0.299
PROFEMP	4	0.903	0.421
RAPIDEMP	5	0.961	0.271
COMRES	6	0.758	0.652
SERVBAR	7	0.683	0.730
LIMPHOT	8	0.867	0.496
CONSHAB	9	0.811	0.584
EQUIPHAB	10	0.547	0.836
DOTSEREX	11	0.483	0.876
DOTSECOM	12	0.189	0.981
AMBGENE	13	0.896	0.439
CALIPRE	14	0.744	0.654
VP		7.014	4.934

THE VP IS THE VARIANCE EXPLAINED BY THE FACTOR.
 IT IS COMPUTED AS THE SUM OF SQUARES FOR THE
 ELEMENTS OF THE FACTOR'S COLUMN IN THE FACTOR
 LOADING MATRIX.

ROTATED FACTOR LOADINGS

VARIABLES ARE DENOTED BY 1, ..., 9, A, ..., Z
 OVERLAPS ARE DENOTED BY AN ASTERISK.

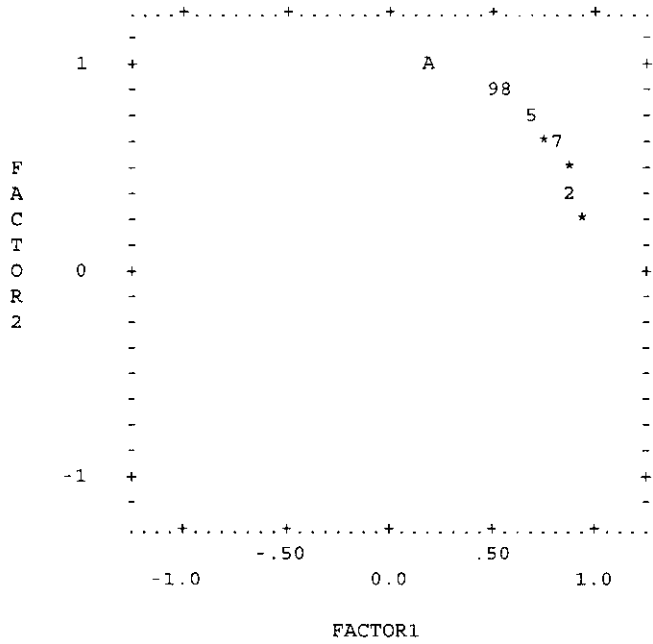


TABLE 8. SORTED ROTATED FACTOR LOADINGS (PATTERN)

		FACTOR1	FACTOR2
		1	2
RAPIDEMP	5	0.961	0.271
AMABIEMP	3	0.948	0.299
PROFEMP	4	0.903	0.421
AMBGENE	13	0.896	0.439
LIMPHOT	8	0.867	0.496
CONSHAB	9	0.811	0.584
COMRES	6	0.758	0.652
CALIPRE	14	0.744	0.654
DOTSECOM	12	0.000	0.981
DOTSEREX	11	0.483	0.876
EQUIPHAB	10	0.547	0.836
SERVBAR	7	0.683	0.730
VP		7.014	4.934

THE ABOVE FACTOR LOADING MATRIX HAS BEEN REARRANGED SO THAT THE COLUMNS APPEAR IN DECREASING ORDER OF VARIANCE EXPLAINED BY FACTORS. THE ROWS HAVE BEEN REARRANGED SO THAT FOR EACH SUCCESSIVE FACTOR, LOADINGS GREATER THAN 0.5000 APPEAR FIRST. LOADINGS LESS THAN 0.2500 HAVE BEEN REPLACED BY ZERO.

TABLA 10. ABSOLUTE VALUES OF CORRELATIONS IN SORTED AND SHADED FORM

+	5	RAPIDEMP	X
+			O
+			*
+	3	AMABIEMP	XX
+			OO
+			**
+	4	PROFEMP	XXX
+			OOO
+			***
+	13	AMBGENE	XXXX
+			OOOO
+			****
+	8	LIMPHOT	XXXXX
+			OOOOO
+			*****
+	9	CONSHAB	XXXXXX
+			OOOOOO
+			*****
+	6	COMRES	XXXXXXXX
+			OOOOOOO
+			*****
+	14	CALIPRE	XXXXXXXXX
+			OOOOOOOO
+			*****
+	12	DOTSECOM	++XXXXXXXX
+			NNOOO
+			*
+	11	DOTSEREX	XXXXXXXXXXX
+			NNOOOOOOOO
+			*****
+	10	EQUIPHAB	XXXXXXXXXXXX
+			OOOOOOOOOOO

```

+           *****
+ 7 SERVBAR XXXXXXXXXXXXX
+           OOOOOOOOOOOO
+           ***** ***

```

THE ABSOLUTE VALUES OF
THE MATRIX ENTRIES HAVE BEEN PRINTED ABOVE IN SHADED FORM
ACCORDING TO THE FOLLOWING SCHEME

```

+
+
+           LESS THAN OR EQUAL TO           0.125
+
+           . 0.125 TO AND INCLUDING         0.249
+
+
+           - 0.249 TO AND INCLUDING         0.374
+
+
+           + 0.374 TO AND INCLUDING         0.499
+
+
+           X 0.499 TO AND INCLUDING         0.623
+
+
+           X 0.623 TO AND INCLUDING         0.748
+           N
+
+           X 0.748 TO AND INCLUDING         0.873
+           O
+
+           X           GREATER THAN         0.873
+           O
+           *

```

FACTOR SCORE COVARIANCE (COMPUTED FROM FACTOR

STRUCTURE AND FACTOR SCORE COEFFICIENTS)

 THE DIAGONAL OF THE MATRIX BELOW CONTAINS THE SQUARED
 MULTIPLE CORRELATIONS OF EACH FACTOR WITH THE VARIABLES.

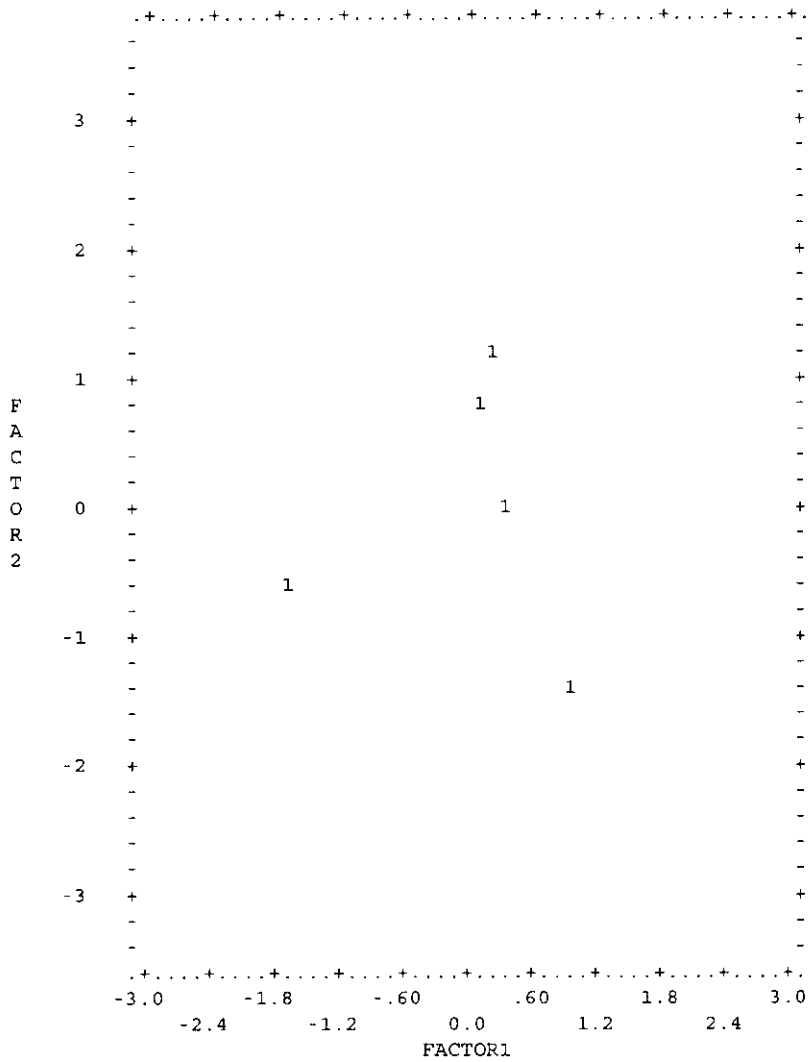
		FACTOR1	FACTOR2
		1	2
FACTOR1	1	1.000	
FACTOR2	2	0.000	1.000

TABLE 9 . ESTIMATED FACTOR SCORES AND MAHALANOBIS DISTANCES (CHI-SQUARE S) FROM EACH CASE TO THE CENTROID OF ALL CASES FOR THE ORIGINAL DATA (4 D.F.) FACTOR SCORES (2 D.F.) AND THEIR DIFFERENCE (2 D.F.). EACH CHI-SQUARE HAS BEEN DIVIDED BY ITS DEGREES OF FREEDOM.

CASE LABEL	NO.	CHISQ/DF 4	CHISQ/DF 2	CHISQ/DF 2	FACTOR1	FACTOR2
5 estrel	1	0.800	0.699	0.901	0.283	1.148
4 estrel	2	0.800	0.294	1.306	0.137	0.755
3 estrel	3	0.800	0.063	1.537	0.353	-0.037
2 estrel	4	0.800	1.364	0.236	0.933	-1.363
1 estrel	5	0.800	1.580	0.020	-1.705	-0.502

FACTOR SCORE COVARIANCE (COMPUTED FROM FACTOR SCORES)
 FACTOR1 FACTOR2

		1	2
FACTOR1	1	1.000	
FACTOR2	2	0.000	1.000



NUMBER OF INTEGER WORDS USED IN PRECEDING PROBLEM 2780
 CPU TIME USED 0.367 SECONDS

BMDP4M - FACTOR ANALYSIS
Copyright 1977, 1979, 1981, 1982, 1983, 1985, 1987, 1988, 1990
by BMDP Statistical Software, Inc.

BMDP Statistical Software, Inc.	BMDP Statistical Software
1440 Sepulveda Blvd	Cork Technology Park, Model Farm Rd
Los Angeles, CA 90025 USA	Cork, Ireland
Phone (213) 479-7799	Phone +353 21 542722
Fax (213) 312-0161	Fax +353 21 542822
Telex 4972934 BMDP UI	Telex 75659 SSWL EI

Version: 1990 (CONVEX/ConvexOS) DATE: Tue Jan 17 12:33:50 1995

PROGRAM INSTRUCTIONS
END OF INSTRUCTIONS
PROGRAM TERMINATED

3. Salida SPSS. Fichero de comandos. Análisis de la varianza, test de Barlett, test de mínima diferencia significativa, test de Tukey, test de Sheffe. GENERAL, AGRUPACIONES DE VARIABLES, Y VARIABLE POR VARIABLE.

----- O N E W A Y -----

ANÁLISIS DE LA VARIANZA

Variable MEDIA
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	46,0412	11,5103	29,5959	,0000
Within Groups	593	230,6264	,3889		
Total	597	276,6675			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	5	2,5706	,9488	,4243	1,3925 TO	3,7487
Grp 2	71	3,3158	,5410	,0642	3,1878 TO	3,4439
Grp 3	180	3,6632	,6495	,0484	3,5677 TO	3,7588
Grp 4	248	3,9266	,6194	,0393	3,8491 TO	4,0040
Grp 5	94	4,1930	,6244	,0644	4,0651 TO	4,3209
Total	598	3,8053	,6808	,0278	3,7507 TO	3,8600

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,6364	4,0000
Grp 2	2,2000	4,6250
Grp 3	1,9000	6,8333
Grp 4	2,0000	5,0000
Grp 5	1,9167	5,0000
TOTAL	1,6364	6,8333

----- O N E W A Y -----

TEST DE BARLETT

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,6976	4	593	,594

----- O N E W A Y -----

Variable MEDIA
By Variable CATEGORI

TEST DE MINIMA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,4410 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

          G G G G G
          r r r r r
          p p p p p

          1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,5706    Grp 1
3,3158    Grp 2      *
3,6632    Grp 3      * *
3,9266    Grp 4      * * *
4,1930    Grp 5      * * * *

```

----- O N E W A Y -----

Variable MEDIA
By Variable CATEGORI

TEST DE TUKEY

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,4410 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

          G G G G G
          r r r r r
          p p p p p

          1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,5706    Grp 1
3,3158    Grp 2      *
3,6632    Grp 3      * *
3,9266    Grp 4      * * *
4,1930    Grp 5      * * * *

```

----- O N E W A Y -----

Variable MEDIA
By Variable CATEGORI

TEST DE SHEPPE

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,4410 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

          G G G G G
          r r r r r
          p p p p p

          1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,5706    Grp 1
3,3158    Grp 2
3,6632    Grp 3      * *

```

3,9266 Grp 4 * * *
 4,1930 Grp 5 * * * *

----- O N E W A Y -----

Variable PERSONAL
 By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	10,2499	2,5625	4,1858	,0024
Within Groups	592	362,4119	,6122		
Total	596	372,6617			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	5	2,7667	,9545	,4269	1,5815 TO 3,9518
Grp 2	71	4,0657	,8812	,1046	3,8571 TO 4,2743
Grp 3	180	3,9833	,7481	,0558	3,8733 TO 4,0934
Grp 4	247	4,0169	,7480	,0476	3,9231 TO 4,1106
Grp 5	94	4,1667	,8463	,0873	3,9933 TO 4,3400
Total	597	4,0257	,7907	,0324	3,9621 TO 4,0892

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,5000	4,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,6667	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,9155	4	592	,454

----- O N E W A Y -----

Variable PERSONAL
 By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5533 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

G G G G
 r r r r r
 P P P P P
 1 3 4 2 5

Mean	CATEGORI
2,7667	Grp 1
3,9833	Grp 3 *
4,0169	Grp 4 *
4,0657	Grp 2 *
4,1667	Grp 5 *

----- O N E W A Y -----

Variable PERSONAL
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J)-MEAN(I) \geq ,5533 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI				
			G G G G G		
			r r r r r		
			P P P P P		
		1 3 4 2 5			
2,7667	Grp 1				
3,9833	Grp 3 *				
4,0169	Grp 4 *				
4,0657	Grp 2 *				
4,1667	Grp 5 *				

----- O N E W A Y -----

Variable PERSONAL
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J)-MEAN(I) \geq ,5533 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI				
			G G G G G		
			r r r r r		
			P P P P P		
		1 3 4 2 5			
2,7667	Grp 1				
3,9833	Grp 3 *				
4,0169	Grp 4 *				
4,0657	Grp 2 *				
4,1667	Grp 5 *				

----- O N E W A Y -----

Variable ASPEEXT
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	50,7770	12,6942	23,5693	,0000
Within Groups	589	317,2302	,5386		
Total	593	368,0072			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	3	1,5556	,6939	,4006	-,1682 TO 3,2793
Grp 2	70	3,6429	,8171	,0977	3,4480 TO 3,8377
Grp 3	180	3,9370	,7389	,0551	3,8284 TO 4,0457
Grp 4	248	4,1499	,7205	,0458	4,0597 TO 4,2400
Grp 5	93	4,4624	,6934	,0719	4,3196 TO 4,6052
Total	594	4,0614	,7878	,0323	3,9980 TO 4,1249

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	2,3333
Grp 2	2,0000	5,0000
Grp 3	1,3333	5,0000
Grp 4	1,3333	5,0000
Grp 5	1,6667	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- ONEWAY -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,7902	4	589	,129

----- ONEWAY -----

Variable ASPECEXT
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5189 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
1,5556	Grp 1					
3,6429	Grp 2		*			
3,9370	Grp 3		*	*		
4,1499	Grp 4		*	*	*	
4,4624	Grp 5		*	*	*	*

----- ONEWAY -----

Variable ASPECEXT
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5189 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G		
			r r r r r		
			p p p p p		
			1 2 3 4 5		
Mean	CATEGORI				
1,5556	Grp 1				
3,6429	Grp 2	*			
3,9370	Grp 3	* *			
4,1499	Grp 4	* * *			
4,4624	Grp 5	* * * *			

----- O N E W A Y -----

Variable ASPECEXT
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5189 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G		
			r r r r r		
			p p p p p		
			1 2 3 4 5		
Mean	CATEGORI				
1,5556	Grp 1				
3,6429	Grp 2	*			
3,9370	Grp 3	*			
4,1499	Grp 4	* *			
4,4624	Grp 5	* * * *			

----- O N E W A Y -----

Variable INDEF
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	29,4827	7,3707	5,1985	,0004
Within Groups	582	825,1843	1,4178		
Total	586	854,6670			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	3	2,0000	1,0000	,5774	-,4842 TO 4,4842
Grp 2	71	3,0775	,7590	,0901	2,8978 TO 3,2571
Grp 3	179	3,4749	1,6754	,1252	3,2277 TO 3,7220
Grp 4	241	3,6452	,8942	,0576	3,5318 TO 3,7587
Grp 5	93	3,7419	,9962	,1033	3,5368 TO 3,9471
Total	587	3,5315	1,2077	,0498	3,4336 TO 3,6294

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	3,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	23,5000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	23,5000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,5862	4	582	,673

----- O N E W A Y -----

Variable INDEF
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,8420 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
2,0000	Grp 1					
3,0775	Grp 2					
3,4749	Grp 3		*	*		
3,6452	Grp 4		*	*		
3,7419	Grp 5		*	*	*	*

----- O N E W A Y -----

Variable INDEF
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,8420 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step 2 3 4 5
 RANGE 3,34 3,61 3,76 3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

                                G G G G G
                                r r r r r
                                p p p p p
                                1 2 3 4 5
  Mean            CATEGORI
  2,0000        Grp 1
  3,0775        Grp 2
  3,4749        Grp 3            *
  3,6452        Grp 4            *
  3,7419        Grp 5            *
  
```

----- O N E W A Y -----

Variable INDEF
 By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,8420 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

                                G G G G G
                                r r r r r
                                p p p p p
                                1 2 3 4 5
  Mean            CATEGORI
  2,0000        Grp 1
  3,0775        Grp 2
  3,4749        Grp 3            *
  3,6452        Grp 4            *
  3,7419        Grp 5            *
  
```

----- O N E W A Y -----

Variable SEREXT
 By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	150,1102	37,5276	65,6559	,0000
Within Groups	587	335,5170	,5716		
Total	591	485,6272			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	4	2,1250	1,3150	,6575	,0326 TO 4,2174
Grp 2	71	2,5411	,6892	,0818	2,3780 TO 2,7042
Grp 3	180	3,2593	,7921	,0590	3,1428 TO 3,3758
Grp 4	244	3,7893	,7547	,0483	3,6941 TO 3,8844
Grp 5	93	4,2115	,7100	,0736	4,0652 TO 4,3577

Total 592 3,5335 ,9065 ,0373 3,4603 TO 3,6067

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	4,0000
Grp 2	1,5000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,7500	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,9792	4	587	,418

----- O N E W A Y -----

Variable SEREXT
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5346 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
2,1250	Grp 1					
2,5411	Grp 2					
3,2593	Grp 3				*	*
3,7893	Grp 4				*	*
4,2115	Grp 5				*	*

----- O N E W A Y -----

Variable SEREXT
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5346 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

G	G	G	G	G
r	r	r	r	r
p	p	p	p	p

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
2,1250	Grp 1					
2,5411	Grp 2					
3,2593	Grp 3		*	*		
3,7893	Grp 4		*	*	*	
4,2115	Grp 5		*	*	*	*

----- O N E W A Y -----

Variable SEREXT
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5346 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
2,1250	Grp 1					
2,5411	Grp 2					
3,2593	Grp 3		*			
3,7893	Grp 4		*	*	*	
4,2115	Grp 5		*	*	*	*

----- O N E W A Y -----

Variable AMABILID
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	5,5747	1,3937	2,0359	,0879
Within Groups	582	398,4048	,6845		
Total	586	403,9796			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	For Mean
Grp 1	5	3,4000	1,8166	,8124	1,1444 TO	5,6556
Grp 2	69	4,2174	,8553	,1030	4,0119 TO	4,4228
Grp 3	179	4,1006	,8009	,0599	3,9824 TO	4,2187
Grp 4	244	4,1148	,7981	,0511	4,0141 TO	4,2154
Grp 5	90	4,2889	,8643	,0911	4,1079 TO	4,4699
Total	587	4,1431	,8303	,0343	4,0758 TO	4,2104

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	5,0000
Grp 2	2,0000	5,0000
Grp 3	2,0000	5,0000

```
Grp 4      1,0000      5,0000
Grp 5      1,0000      5,0000
TOTAL     1,0000      5,0000
```

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

```
Statistic   df1   df2   2-tail Sig.
4,3763      4   582   ,042
```

----- O N E W A Y -----

Variable AMABILID
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5850 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

                G G G G G
                r r r r r
                p p p p p
                1 3 4 2 5
Mean   CATEGORI
3,4000 Grp 1
4,1006 Grp 3
4,1148 Grp 4
4,2174 Grp 2   *
4,2889 Grp 5   *
```

----- O N E W A Y -----

Variable AMABILID
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5850 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

```
Step      2      3      4      5
RANGE    3,34   3,61   3,76   3,88
```

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable AMABILID
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5850 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 4,37

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable PROFESIO
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	9,8830	2,4707	3,3206	,0105
Within Groups	586	436,0256	,7441		
Total	590	445,9086			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	3	3,0000	2,0000	1,1547	-1,9683 TO	7,9683
Grp 2	71	4,0563	,9545	,1133	3,8304 TO	4,2823
Grp 3	179	4,0559	,8395	,0627	3,9320 TO	4,1797
Grp 4	245	4,0694	,8392	,0536	3,9638 TO	4,1750
Grp 5	93	4,3441	,8533	,0885	4,1683 TO	4,5198
Total	591	4,1015	,8694	,0358	4,0313 TO	4,1718

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	5,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	2,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,8046	4	586	,126

----- O N E W A Y -----

Variable PROFESIO
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6099 * RANGE * SQRT(1/N(I) + 1/N(J))$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G	G	G	G
		r	r	r	r
		P	P	P	P
		1	3	2	4
Mean	CATEGORI				

```

3,0000   Grp 1
4,0559   Grp 3   *
4,0563   Grp 2   *
4,0694   Grp 4   *
4,3441   Grp 5   * * * *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable PROFESIO
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6099 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

```

Step      2      3      4      5
RANGE    3,34   3,61   3,76   3,88
    
```

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

                                G G G G G
                                r r r r r
                                P P P P P

                                1 3 2 4 5
Mean      CATEGORI
3,0000    Grp 1
4,0559    Grp 3
4,0563    Grp 2
4,0694    Grp 4
4,3441    Grp 5          *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable PROFESIO
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6099 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 4,37

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable RAPIDEZ
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	20,7482	5,1871	6,1613	,0001
Within Groups	578	486,6034	,8419		
Total	582	507,3516			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
-------	-------	------	--------------------	----------------	--------------------------

Grp 1	5	2,0000	1,0000	,4472	,7584	TO	3,2416
Grp 2	69	3,9855	,9154	,1102	3,7656	TO	4,2054
Grp 3	177	3,7910	,8831	,0664	3,6600	TO	3,9220
Grp 4	240	3,8958	,8972	,0579	3,7817	TO	4,0099
Grp 5	92	3,9783	1,0269	,1071	3,7656	TO	4,1909
Total	583	3,8714	,9337	,0387	3,7954	TO	3,9473

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	3,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,4354	4	578	,783

----- O N E W A Y -----

Variable RAPIDEZ
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6488 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	3	4	5	2
2,0000	Grp 1					
3,7910	Grp 3	*				
3,8958	Grp 4	*				
3,9783	Grp 5	*				
3,9855	Grp 2	*	*	*	*	*

----- O N E W A Y -----

Variable RAPIDEZ
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6488 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

          G G G G G
          r r r r r
          P P P P P

          1 3 4 5 2

Mean      CATEGORI
2,0000    Grp 1
3,7910    Grp 3      *
3,8958    Grp 4      *
3,9783    Grp 5      *
3,9855    Grp 2      *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable RAPIDEZ
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6488 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

          G G G G G
          r r r r r
          P P P P P

          1 3 4 5 2

Mean      CATEGORI
2,0000    Grp 1
3,7910    Grp 3      *
3,8958    Grp 4      *
3,9783    Grp 5      *
3,9855    Grp 2      *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable COMIDA
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	33,9641	8,4910	1,8883	,1114
Within Groups	459	2064,0014	4,4967		
Total	463	2097,9655			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	3	2,0000	1,0000	,5774	-,4842	TO 4,4842
Grp 2	63	2,9524	,9233	,1163	2,7198	TO 3,1849
Grp 3	148	3,5608	3,4429	,2830	3,0015	TO 4,1201
Grp 4	173	3,5087	,9861	,0750	3,3607	TO 3,6566
Grp 5	77	3,8182	1,1439	,1304	3,5585	TO 4,0778
Total	464	3,4914	2,1287	,0988	3,2972	TO 3,6856

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	3,0000
Grp 2	,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	44,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	,0000	44,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,3357	4	459	,854

----- O N E W A Y -----

Variable COMIDA
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 1,4995 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	4	3	5
2,0000	Grp 1					
2,9524	Grp 2					
3,5087	Grp 4					
3,5608	Grp 3					
3,8182	Grp 5			*		

----- O N E W A Y -----

Variable COMIDA
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 1,4995 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,77	3,88

No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable COMIDA
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 1,4995 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

Variable SERVBAR
 By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	43,5258	10,8814	14,2240	,0000
Within Groups	510	390,1519	,7650		
Total	514	433,6777			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	4	2,2500	,9574	,4787	,7265 TO	3,7735
Grp 2	66	3,0152	,8502	,1047	2,8061 TO	3,2242
Grp 3	160	3,4125	,8496	,0672	3,2798 TO	3,5452
Grp 4	200	3,7050	,8612	,0609	3,5849 TO	3,8251
Grp 5	85	3,8941	,9639	,1046	3,6862 TO	4,1020
Total	515	3,5456	,9185	,0405	3,4661 TO	3,6251

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	3,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	2,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,4424	4	510	,778

----- O N E W A Y -----

Variable SERVBAR
 By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6185 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle.

G G G G G
 r r r r r

```

                P P P P P
                1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,2500    Grp 1
3,0152    Grp 2
3,4125    Grp 3      * *
3,7050    Grp 4      * * *
3,8941    Grp 5      * * *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable SERVBAR
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6185 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

```

Step      2      3      4      5
RANGE    3,34   3,61   3,77   3,88
    
```

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle.

```

                G G G G G
                r r r r r
                P P P P P
                1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,2500    Grp 1
3,0152    Grp 2
3,4125    Grp 3      * *
3,7050    Grp 4      * * *
3,8941    Grp 5      * * *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable SERVBAR
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6185 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

                G G G G G
                r r r r r
                P P P P P
                1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,2500    Grp 1
3,0152    Grp 2
3,4125    Grp 3      *
3,7050    Grp 4      * * *
3,8941    Grp 5      * * *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable LIMPIEZA
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	39,2358	9,8089	15,5256	,0000
Within Groups	583	368,3340	,6318		
Total	587	407,5697			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	3	2,0000	1,0000	,5774	-,4842 TO 4,4842
Grp 2	69	3,9420	1,0415	,1254	3,6918 TO 4,1922
Grp 3	180	4,1611	,7851	,0585	4,0456 TO 4,2766
Grp 4	244	4,3689	,7612	,0487	4,2729 TO 4,4648
Grp 5	92	4,6304	,6748	,0704	4,4907 TO 4,7702
Total	588	4,2840	,8333	,0344	4,2165 TO 4,3515

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	3,0000
Grp 2	2,0000	5,0000
Grp 3	2,0000	5,0000
Grp 4	2,0000	5,0000
Grp 5	2,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
6,5151	4	583	,032

----- O N E W A Y -----

Variable LIMPIEZA
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5620 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
2,0000	Grp 1					
3,9420	Grp 2	*				
4,1611	Grp 3	*				
4,3689	Grp 4	**	*			
4,6304	Grp 5	**	**	*		

----- O N E W A Y -----

Variable LIMPIEZA
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5620 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G		
			r r r r r		
			p p p p p		
			1 2 3 4 5		
Mean	CATEGORI				
2,0000	Grp 1				
3,9420	Grp 2	*			
4,1611	Grp 3	*			
4,3689	Grp 4	* * *			
4,6304	Grp 5	* * * *			

----- O N E W A Y -----

Variable LIMPIEZA
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5620 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G		
			r r r r r		
			p p p p p		
			1 2 3 4 5		
Mean	CATEGORI				
2,0000	Grp 1				
3,9420	Grp 2	*			
4,1611	Grp 3	*			
4,3689	Grp 4	* *			
4,6304	Grp 5	* * *			

----- O N E W A Y -----

Variable CONSE
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	82,9481	20,7370	25,4399	,0000

Within Groups	585	476,8552	,8151
Total	589	559,8034	

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	3	1,3333	,5774	,3333	-,1009 TO 2,7676
Grp 2	70	3,3286	,8292	,0991	3,1309 TO 3,5263
Grp 3	178	3,7978	,9166	,0687	3,6622 TO 3,9333
Grp 4	246	4,0285	,9276	,0591	3,9120 TO 4,1449
Grp 5	93	4,5161	,8674	,0899	4,3375 TO 4,6948
Total	590	3,9390	,9749	,0401	3,8602 TO 4,0178

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	2,0000
Grp 2	2,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,4370	4	585	,782

----- O N E W A Y -----

Variable CONSE
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) >= ,6384 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G G G G G			
		r r r r r			
		p p p p p			
			1 2 3 4 5		
Mean	CATEGORI				
1,3333	Grp 1				
3,3286	Grp 2	*			
3,7978	Grp 3	* *			
4,0285	Grp 4	* * *			
4,5161	Grp 5	* * * *			

----- O N E W A Y -----

Variable CONSE
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .6384 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G	
			r r r r r	
			p p p p p	
			1 2 3 4 5	
Mean	CATEGORI			
1,3333	Grp 1			
3,3286	Grp 2	*		
3,7978	Grp 3	* *		
4,0285	Grp 4	* * *		
4,5161	Grp 5	* * * *		

----- O N E W A Y -----

Variable CONSE
 By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .6384 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G	
			r r r r r	
			p p p p p	
			1 2 3 4 5	
Mean	CATEGORI			
1,3333	Grp 1			
3,3286	Grp 2	*		
3,7978	Grp 3	* *		
4,0285	Grp 4	* *		
4,5161	Grp 5	* * * *		

----- O N E W A Y -----

Variable EQUIPAMI
 By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	137,7446	34,4362	48,2711	,0000
Within Groups	583	415,9067	,7134		
Total	587	553,6514			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	4	2,2500	1,8930	,9465	-,7621 TO 5,2621
Grp 2	70	2,9143	,7939	,0949	2,7250 TO 3,1036

Grp 3	179	3,5810	,8663	,0647	3,4532	TO	3,7088
Grp 4	243	4,0576	,8508	,0546	3,9501	TO	4,1651
Grp 5	92	4,5326	,7625	,0795	4,3747	TO	4,6905
Total	588	3,8384	,9712	,0401	3,7598	TO	3,9171

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	5,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
3,8572	4	583	,014

----- O N E W A Y -----

Variable EQUIPAMI
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5972 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
2,2500	Grp 1					
2,9143	Grp 2					
3,5810	Grp 3		*	*		
4,0576	Grp 4		*	*	*	
4,5326	Grp 5		*	*	*	*

----- O N E W A Y -----

Variable EQUIPAMI
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5972 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

G G G G G

```

          r r r r r
          p p p p p
          1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,2500    Grp 1
2,9143    Grp 2
3,5810    Grp 3    * *
4,0576    Grp 4    * * *
4,5326    Grp 5    * * * *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable EQUIPAMI
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5972 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

          G G G G G
          r r r r r
          p p p p p
          1 2 3 4 5
Mean      CATEGORI
2,2500    Grp 1
2,9143    Grp 2
3,5810    Grp 3    * *
4,0576    Grp 4    * * *
4,5326    Grp 5    * * * *
    
```

----- O N E W A Y -----

Variable SEREX
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	186,4220	46,6055	58,5026	,0000
Within Groups	401	319,4524	,7966		
Total	405	505,8744			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	2	1,0000	,0000	,0000	1,0000 TO 1,0000
Grp 2	37	1,6486	,7534	,1239	1,3975 TO 1,8998
Grp 3	131	2,7786	,7873	,0688	2,6425 TO 2,9147
Grp 4	162	3,4938	,9474	,0744	3,3468 TO 3,6408
Grp 5	74	4,0270	1,0065	,1170	3,7938 TO 4,2602
Total	406	3,1798	1,1176	,0555	3,0708 TO 3,2888

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
-------	---------	---------

Grp 1	1,0000	1,0000
Grp 2	1,0000	4,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
3,2595	4	401	,012

----- O N E W A Y -----

Variable SEREX
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6311 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G			
			r r r r r			
			p p p p p			
				1 2 3 4 5		
Mean	CATEGORI					
1,0000	Grp 1					
1,6486	Grp 2					
2,7786	Grp 3		*	*		
3,4938	Grp 4		*	*	*	
4,0270	Grp 5		*	*	*	*

----- O N E W A Y -----

Variable SEREX
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6311 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,77	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G		
			r r r r r		
			p p p p p		
				1 2 3 4 5	
Mean	CATEGORI				
1,0000	Grp 1				
1,6486	Grp 2				
2,7786	Grp 3		*	*	
3,4938	Grp 4		*	*	*

4,0270 Grp 5 * * * *

----- O N E W A Y -----

Variable SEREX
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6311 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,38

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G
			r r r r r
			P p p p p
			1 2 3 4 5
Mean	CATEGORI		
1,0000	Grp 1		
1,6486	Grp 2		
2,7786	Grp 3	*	
3,4938	Grp 4	* * *	
4,0270	Grp 5	* * * *	

----- O N E W A Y -----

Variable SERVCOME
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	244,7651	61,1913	76,6058	,0000
Within Groups	398	317,9148	,7988		
Total	402	562,6799			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	3	2,0000	1,7321	1,0000	-2,3027 TO	6,3027
Grp 2	50	1,6400	,8020	,1134	1,4121 TO	1,8679
Grp 3	126	2,8571	,8919	,0795	2,6999 TO	3,0144
Grp 4	154	3,6753	,9066	,0731	3,5310 TO	3,8197
Grp 5	70	4,2000	,8944	,1069	3,9867 TO	4,4133
Total	403	3,2457	1,1831	,0589	3,1298 TO	3,3615

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	4,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,3316	4	398	,257

----- O N E W A Y -----

Variable SERVCOME
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6320 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI				
1,6400	Grp 2				
2,0000	Grp 1				
2,8571	Grp 3	*			
3,6753	Grp 4	* * *			
4,2000	Grp 5	* * * *			

----- O N E W A Y -----

Variable SERVCOME
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6320 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,77	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	CATEGORI				
1,6400	Grp 2				
2,0000	Grp 1				
2,8571	Grp 3	*			
3,6753	Grp 4	* * *			
4,2000	Grp 5	* * * *			

----- O N E W A Y -----

Variable SERVCOME
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq .6320 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,38

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle.

		G G G G G
		r r r r r
		p p p p p
		2 1 3 4 5
Mean	CATEGORI	
1,6400	Grp 2	
2,0000	Grp 1	
2,8571	Grp 3	*
3,6753	Grp 4	* * *
4,2000	Grp 5	* * * *

----- O N E W A Y -----

Variable AMBIENTE
 By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	36,0268	9,0067	12,0030	,0000
Within Groups	576	432,2142	,7504		
Total	580	468,2410			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	3	1,3333	,5774	,3333	-,1009	TO 2,7676
Grp 2	68	3,6765	,9214	,1117	3,4534	TO 3,8995
Grp 3	177	3,8701	,7978	,0600	3,7517	TO 3,9884
Grp 4	242	4,0455	,8460	,0544	3,9383	TO 4,1526
Grp 5	91	4,2308	1,0009	,1049	4,0223	TO 4,4392
Total	581	3,9639	,8985	,0373	3,8906	TO 4,0371

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,0000	2,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
3,1010	4	576	,015

----- O N E W A Y -----

Variable AMBIENTE
 By Variable CATEGORI
 Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6125 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G
			r r r r r
			p p p p p
		1 2 3 4 5	
Mean	CATEGORI		
1,3333	Grp 1		
3,6765	Grp 2	*	
3,8701	Grp 3	*	
4,0455	Grp 4	* * *	
4,2308	Grp 5	* * *	

----- O N E W A Y -----

Variable AMBIENTE
 By Variable CATEGORI
 Multiple Range Tests: Tukey-B test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6125 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4	5
RANGE	3,34	3,61	3,76	3,88

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

			G G G G G
			r r r r r
			p p p p p
		1 2 3 4 5	
Mean	CATEGORI		
1,3333	Grp 1		
3,6765	Grp 2	*	
3,8701	Grp 3	*	
4,0455	Grp 4	* *	
4,2308	Grp 5	* * *	

----- O N E W A Y -----

Variable AMBIENTE
 By Variable CATEGORI
 Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6125 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 4,37

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

	G G G G G
	r r r r r
	p p p p p

Mean	CATEGORI	1	2	3	4	5
1,3333	Grp 1					
3,6765	Grp 2	*				
3,8701	Grp 3	*				
4,0455	Grp 4	*	*			
4,2308	Grp 5	*	*	*		

----- O N E W A Y -----

Variable CAPRE
By Variable CATEGORI

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	4	20,1938	5,0484	5,4401	,0003
Within Groups	569	528,0362	,9280		
Total	573	548,2300			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean		
Grp 1	2	2,5000	,7071	,5000	-3,8531	TO	8,8531
Grp 2	69	3,1884	,8450	,1017	2,9854	TO	3,3914
Grp 3	176	3,4318	,8253	,0622	3,3090	TO	3,5546
Grp 4	237	3,6920	,9926	,0645	3,5650	TO	3,8190
Grp 5	90	3,6889	1,1959	,1261	3,4384	TO	3,9394
Total	574	3,5470	,9781	,0408	3,4668	TO	3,6272

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	2,0000	3,0000
Grp 2	1,0000	5,0000
Grp 3	1,0000	5,0000
Grp 4	1,0000	5,0000
Grp 5	1,0000	5,0000
TOTAL	1,0000	5,0000

----- O N E W A Y -----

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
7,1858	4	569	,000

----- O N E W A Y -----

Variable CAPRE
By Variable CATEGORI

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,6812 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

ANEXOS TÉCNICOS

CONTENIDO:

Anexo 8. Cuadros y Gráficos de la distribución de la inversión publicitaria de los hoteles de Madrid por: medios, estacionalidad y categoría del hotel.

1. Cuadros y gráficos de la distribución de la inversión publicitaria de los hoteles de Madrid por: medios, estacionalidad y categoría del hotel.

Cuadro 1
ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN POR MARCAS: HOTELES DE MADRID

MARCAS	MAYO 1.993 - ABRIL 1.994 <i>(miles de pesetas)</i>	SOS (%)
ALEXANDRA	471	0,3
AMBASSADOR	141	0,1
AROSA	116	0,1
CARLOS V	99	0,1
CARLTON	3.103	2,0
CASTELLANA INTERC.	1040	0,7
CONDE DUQUE	4.694	3,0
CUZCO	130	0,1
DIANA	557	0,4
DIANA PLUS	492	0,3
EL COLOSO	116	0,1
EMPERADOR	1.946	1,2
EMPERATRIZ	595	0,4
EUROBUILDING	12.266	7,9
EUROPA	767	0,5
FINISTERRE	926	0,6
FLORIDA	77	0,0
HOLIDAY INN	1.798	1,2
HUSA PRINCESA	6.407	4,1
LONDRES	187	0,1
MAYORAZGO	585	0,4
MELIÁ CASTILLA	30.812	19,8
MÉXICO	228	0,1
MIGUEL ÁNGEL	2.585	1,7
MINDANAO	3.891	2,5
MODERNO	87	0,1
MONTESOL	83	0,1
NOVOTEL MADRID	1.017	0,7
OSUNA	256	0,2
PALACE	15.608	10,0
PARÍS	24	0,0
PLAZA	6.243	4,0
PRAGA	62	0,0
PULLMAN	14	0,0
RAFAEL PIRÁMIDES	1.232	0,8
RAFAEL VENTAS	380	0,2
REGENTE	315	0,2
REINA VICTORIA	231	0,1
REYES CATÓLICOS	74	0,0
RITZ	8.197	5,3
SERRANO	338	0,2
SOFITEL	14.845	9,5
SUECIA	130	0,1
VELÁZQUEZ	918	0,6
VILLA MAGNA	234	0,2
VILLA REAL	30.620	19,6
WELLINGTON	897	0,6
TOTAL	155.834	100,0

Fuente: Elaboración a partir de los datos Reprass/Nielsen; Análisis de inversiones publicitarias (precio tarifa). "Informe RAM SUPER, Mayo-Diciembre, 1.993 y Enero-Abril, 1.994.

Cuadro 2

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA DE LOS HOTELES DE MADRID POR MEDIOS

MARCAS/MEDIOS	DIARIOS	REVISTAS	TELEVISIÓN	RADIO	CINE	VALLAS	DOMINICALES	TOTAL	SOS (%)
MAYO 1.993 - ABRIL 1.994									
ALEXANDRA	71	400						471	0,3
AMBASSADOR		141						141	0,1
AROSA	116							116	0,1
CARLOS V				99				99	0,1
CARLTON	2673	430						3.103	2,0
CASTELLANA INTERC.	1040							1.040	0,7
CONDE DUQUE		4694						4.694	3,0
CUZCO		130						130	0,1
DIANA		557						557	0,4
DIANA PLUS		492						492	0,3
EL COLOSO	116							116	0,1
EMPERADOR	116	180	1.650					1.946	1,2
EMPERATRIZ	595							595	0,4
EUROBUILDING	9.365	1944	863				94	12.266	7,9
EUROPA	112	655						767	0,5
FINISTERRE	926							926	0,6
FLORIDA		77						77	0,0
HOLIDAY INN	1467	331						1.798	1,2
HUSA PRINCESA	277	4560		965			605	6.407	4,1
LONDRES	111	76						187	0,1
MAYORAZGO	116	469						585	0,4
MELIA CASTILLA	27867	2685					260	30.812	19,8
MÉXICO		228						228	0,1
MIGUEL ÁNGEL	1130	1455						2.585	1,7
MINDANAO	2281	95	1515					3.891	2,5
MODERNO	87							87	0,1
MONTESOL	83							83	0,1
NOVOTEL MADRID	490	467			60			1.017	0,7
OSUNA		256						256	0,2
PALACE		15608						15.608	10,0
PARÍS	24							24	0,0
PLAZA	5279	429					535	6.243	4,0

CUADRO 2 (Continuación)

MARCAS/MEDIOS	DIARIOS	REVISTAS	TELEVISIÓN	RADIO	CINE	VALLAS	DOMINICALES	TOTAL	SOS (%)
MAYO 1.993 - ABRIL 1.994									
PRAGA	62							62	0,0
PULLMAN		14						14	0,0
RAFAEL PIRÁMIDES		918				314		1.232	0,8
RAFAEL VENTAS		380						380	0,2
REGENTE	283	32						315	0,2
REINA VICTORIA	231							231	0,1
REYES CATÓLICOS	74							74	0,0
RITZ	797	7400						8.197	5,3
SERRANO	338							338	0,2
SOFITEL	6594	7011					1240	14.845	9,5
SUECIA							130	130	0,1
VELÁZQUEZ				918				918	0,6
VILLA MAGNA		234						234	0,2
VILLA REAL		620	30000					30.620	19,6
WELLINGTON		897						897	0,6
TOTAL	62721	53865	34028	1982	60	314	2864	155834	100,0
SOS (%)	40,2	34,6	21,8	1,3	0,0	0,2	1,8		100,0

"Fuente: Elaboración a partir de los datos Repriss/Nielsen; Análisis de inversiones publicitarias (precio tarifa). Informe RAM SUPER, Mayo 1993-Abril 1994

Cuadro 3
ANÁLISIS DE LA ESTACIONALIDAD DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA EN LOS HOTELES DE MADRID

MARCAS	1993																1994						TOTAL				
	MAY.		JUN.		JUL.		AG.		SEPT.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE		FEB.		MAR.			ABR.		MAY.	
	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	
ALEXANDRA	48	0,3																			23	0,3	400	5,2	471	0,3	
AMBASSADOR	96	0,5	45	0,4																						141	0,1
AROSA	116	0,6																								116	0,1
CARLOS V																			22	0,7	77	1,1			99	0,1	
CARLTON			136	1,1					323	1,4	54	0,3											2.590	33,7	3.103	2,0	
CASTELLANA																	520	26,2	520	17,3					1.040	0,7	
CONDE DUQUE					234	1,9	1.300	23,0	200	0,8	465	2,7	1.145	10,0	620	1,8	730	36,7								4.694	3,0
CUZCO																	65	0,2	65	3,3					130	0,1	
DIANA	21	0,1	21	0,2	21	0,2			65	0,3	21	0,1	21	0,2	21	0,1							366	5,2	557	0,4	
DIANA PLUS	21	0,1	21	0,2	21	0,2					21	0,1	21	0,2	21	0,1							366	5,2	492	0,3	
EL COLOSO	116	0,6																								116	0,1
EMPERADOR	116	0,6			120	1,0	60	1,1															1.650	21,5	1.946	1,2	
EMPERATRIZ															595	1,8										595	0,4
EUROBUILDING	490	2,6			94	0,7			10.429	44,0	390	2,3									863	12,3			12.266	7,9	
EUROPA	180	0,9	180	1,4							90	0,5	90	0,8	115	0,3								112	1,5	767	0,5
FINISTERRE	104	0,5	208	1,6	104	0,8	312	5,5							198	0,6										926	0,6
FLORIDA											77	0,4														77	0,0
HOLIDAY INN	363	1,9	76	0,6	848	6,8			51	0,2	238	1,4	222	1,9												1.798	1,2
HUSA PRINCESA			1.153	9,1	422	3,4	350	6,2	1.482	6,2	2.019	11,7	879	7,7	102	0,3										6.407	4,1
LONDRES											38	0,2	38	0,3	111	0,3										187	0,1
MAYORAZGO	200	1,0	49	0,4	35	0,3	98	1,7	35	0,1	84	0,5	84	0,7												585	0,4
MELIA CASTILLA	13800	72,1	7452	58,7	1868	14,9	895	15,8	1017	4,3	760	4,4			635	1,9			135	4,5	4250	60,7			30.812	19,8	
MÉXICO													228	2,0												228	0,1
MIGUEL ÁNGEL					2585	20,6																				2.585	1,7
MINDANAO	2041	10,7			815	6,5									1035	3,1										3.891	2,5
MODERNO													87	0,8												87	0,1
MONTESOL					36	0,3									47	0,1										83	0,1
NOVOTEL MAD.			943	7,4													14	0,7	60	2,0						1.017	0,7
OSUNA			128	1,0	128	1,0																				256	0,2
PALACE	650	3,4	1150	9,1					5645	23,8	3120	18,2	2795	24,3	2145	6,4			103	3,4						15.608	10,0
PARÍS															24	0,1										24	0,0
PLAZA					310	2,5	1012	17,9			260	1,5							1445	48,1	596	8,5	2620	34,1	6.243	4,0	
PRAGA													62	0,5												62	0,0
PULLMAN																	14	0,7								14	0,0

Cuadro 3 (continuación)

MARCAS	1.993												1.994						TOTAL								
	MAY.		JUN.		JUL.		AG.		SEPT.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE		FEB.		MAR.		ABR.		miles	SOS	
	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	miles	SOS	
RAFAEL PIR.			314	2,5			228	4,0	535	2,3	155	0,9													1.232	0,8	
RAFAEL VENTAS			380	3,0																						380	0,2
REGENTE					32	0,3			48	0,2			159	1,4									76	1,0		315	0,2
REINA VICTORIA																					231	3,3				231	0,1
REYES CATOLIC.			74	0,6																						74	0,0
RITZ			202	1,6	4875	38,9	1400	24,8					595	5,2	300	0,9	300	15,1	525	17,5						8.197	5,3
SERRANO	92	0,5							131	0,6					39	0,1	76	3,8								338	0,2
SOFITEL									3660	15,4	8706	50,7	2465	21,5			14	0,7								14.845	9,5
SUECIA																							130	1,7		130	0,1
VELÁZQUEZ	347	1,8															118	5,9	196	6,5	225	3,2	32	0,4		918	0,6
VILLA MAGNA	234	1,2																								234	0,2
VILLA REAL											620	3,6	2500	21,8	27500	81,5										30.620	19,6
WELLINGTON	98	0,5	163	1,3					98	0,4	70	0,4	98	0,9	168	0,5	137	6,9					65	0,8		897	0,6
TOTAL	19.133	100	12.695	100	12.548	100	5.655	100	23.719	100	17.188	100	11.489	100	33.741	100	1.988	100	3.006	100	6.997	100	7.675	100	155.834	100	
SOS (%)	12,3		8,1		8,1		3,6		15,2		11,0		7,4		21,7		1,3		1,9		4,5		4,9		100		

"Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Reprss/Nielsen; Análisis de inversiones publicitarias (precio tarifa). Informe RAM SUPER, Mayo-Diciembre, 1.993 y Enero-Abril, 1.994."

Cuadro 4

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN POR CATEGORÍAS DE LOS HOTELES DE MADRID

MAYO 1.993 - ABRIL 1.994		
CATEGORÍA *	(en miles de pesetas)	SOS (%)
EUROPA	767	100,0
TOTAL	767	100,0

CATEGORÍA **	(en miles de pesetas)	SOS (%)
ALEXANDRA	471	25,7
FINISTERRE	926	50,4
LONDRES	187	10,2
MÉXICO	228	12,4
PARIS	24	1,3
TOTAL	1.836	100,0

CATEGORÍA ***	(en miles de pesetas)	SOS (%)
CARLOS V	99	3,1
DIANA	557	17,7
MODERNO	87	2,8
MONTESOL	83	2,6
OSUNA	256	8,1
PRAGA	62	2,0
RAFAEL PIRAM.	1232	39,2
RAFAEL VENTAS	380	12,1
REGENTE	315	10,0
REYES CATÓLICOS	74	2,4
TOTAL	3.145	100,0

CATEGORÍA ****	(en miles de pesetas)	SOS (%)
HUSA PRINCESA	6.407	40,7
RITZ	8197	52,1
VILLA MAGNA	234	1,5
WELLINGTON	897	5,7
TOTAL	15.735	100,0

MAYO 1.993 - ABRIL 1.994		
CATEGORÍA ****	(en miles de pesetas)	SOS (%)
AMBASSADOR	141	0,1
AROSA	116	0,1
CARLTON	3103	2,3
CASTELLANA INTERCONTINENT.	1040	0,8
CONDE DUQUE	4694	3,5
CUZCO	130	0,1
DIANA PLUS	492	0,4
EL COLOSO	116	0,1
EMPERADOR	1946	1,4
EMPERATRIZ	595	0,4
EUROBUILDING	12266	9,1
FLORIDA	77	0,1
HOLIDAY INN	1798	1,3
MAYORAZGO	585	0,4
MELIA CASTILLA	30812	22,9
MIGUEL ANGEL	2585	1,9
MINDANAO	3891	2,9
NOVOTEL MADRID	1017	0,8
PALACE	15608	11,6
PLAZA	6243	4,6
PULLMAN	14	0,0
REINA VICTORIA	231	0,2
SERRANO	338	0,3
SOFITEL	14845	11,0
SUECIA	130	0,1
VELAZQUEZ	918	0,7
VILLA REAL	30620	22,8
TOTAL	134.351	100,0