



Máster Universitario
en Economía y Desarrollo

Máster Universitario en Economía y Desarrollo
Facultad de C.C. Económicas y Empresariales

Factores determinantes de la estrategia de comercialización turística. El caso de la pyme hotelera española.

Trabajo de Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster Universitario en Economía y Desarrollo por Pilar Cuevas Ruiz, siendo los tutores del mismo los Drs. Isidoro Romero Luna y Domingo Martín Martín.

Vº. Bº. de los Tutores:

Alumna:

Dr. Isidoro Romero Luna
Dr. Domingo Martín Martín

D. Pilar Cuevas Ruiz



Máster Universitario
en Economía y Desarrollo

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER CURSO ACADÉMICO [2017-2018]

TÍTULO:

Factores determinantes de la estrategia de comercialización turística. El caso de la pyme hotelera española.

AUTORA:

PILAR CUEVAS RUIZ

TUTORES ACADÉMICOS:

Dr. D. ISIDORO ROMERO LUNA y Dr. D. DOMINGO MARTÍN MARTÍN.

RESUMEN:

Este trabajo de fin de máster estudia la influencia de diferentes características de la pyme hotelera española en la definición de su estrategia de comercialización. La relevancia de los distintos canales de comercialización se captura mediante el porcentaje de ventas obtenido a través de agencias de viaje online, agencias de viaje tradicionales, tour operadores y venta directa. El análisis empírico, obtenido a partir de una muestra de 322 pymes españolas, permite clasificar las compañías hoteleras en tres grupos: las que utilizan las agencias de viajes online (Booking, Expedia, etc) como canal de distribución principal; las que utilizan la venta directa nacional como canal de distribución principal; y, finalmente, las que diversifican los canales de distribución, pero muestran un cierto predominio de los tour operadores. Los resultados muestran que las pymes ubicadas en la costa y gestionadas por empresarios con estudios superiores tienden a utilizar en mayor medida canales de intermediación con respecto a la venta directa. Asimismo, la categoría del hotel, el número de habitaciones, la ambición por el crecimiento y la inversión en software para dispositivos móviles y redes sociales tienen una incidencia positiva en el desarrollo de una estrategia de comercialización diversificada pero con mayor peso de los tour operadores.

PALABRAS CLAVE: pyme, canales de distribución, agencia de viajes, tour operador, hotel, turismo.

ABSTRACT:

This master thesis analyses the influence of different Spanish hotels' characteristics in the setting of their marketing strategy. The relevance of marketing channels is obtained by the percentage of sales obtained through online travel agencies, traditional travel agencies, tour operators and direct sales. The empirical analysis, which has been carried out from 322 Spanish SMEs, allows us classifying hotel companies to be classified into three groups: those used by online travel agencies (Booking, Expedia, etc.) as the main distribution channel; those that use national direct sales as the main distribution channel; and, finally, those that diversify the distribution channels, but show the predominance of tour operators. The results show that SMEs located on the coast and managed by entrepreneurs with higher education levels use in most cases, intermediation channels with respect to direct sales. Likewise, the category of the hotel, the number of rooms, the ambition for growth and the investment in software for mobile devices and social networks have a positive relationship with development of a diversified marketing strategy but with greater participation of the tour operators.

KEYWORDS: SME, distributions channels, travel agency, tour operator, hostel, tourism.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Revisión de la literatura, marco teórico e hipótesis de investigación.....	7
3. Datos y metodología	18
3.1. Caracterización de la muestra.....	18
3.2. Variables	18
3.2.1. Variable dependiente.....	18
3.2.2. Variables independientes.....	19
3.3. Metodología.....	21
3.3.1. Análisis clúster para la obtención de las variables dependientes.....	21
3.3.2. Regresión Logística Multinomial.	24
4. Resultados.....	29
5. Conclusiones	35
6. Bibliografía.....	37
APÉNDICE	44

1. Introducción

Los canales de distribución turísticos, particularmente la influencia de los mismos en la competitividad, rentabilidad e innovación de las empresas hoteleras, ha sido un tema de interés para numerosas investigaciones sobre turismo (Buhalis, 2000; Kracht y Wang, 2010). La literatura previa ha recalcado el desarrollo de los recientes procesos de desintermediación turística como consecuencia de la introducción de las TIC en las nuevas estrategias de comercialización hotelera (Kasavana y Singh, 2001; Schmidt et al., 2008; Ceballos-Hernández et al., 2008). Este fenómeno está permitiendo la reorganización de los patrones asimétricos de poder en la coordinación entre los agentes involucrados en las Cadenas de Valor Globales del turismo (Bastakis et al., 2004; Romero y Tejada, 2011). Las relaciones de subordinación entre los hoteles e intermediarios turísticos surgen de la excesiva concentración de ventas sobre ciertos intermediarios, principalmente tour operadores y agencias de viaje online, creando dependencia y desequilibrios en el poder de negociación.

Estudios previos han analizado los factores que llevan a las empresas a hoteleras a elegir un canal de distribución u otro (Dabas y Manaktola, 2007; Sehadev e Islam, 2005; Law et al., 2007; Inversini y Masiero, 2014). Investigaciones recientes sugieren que aquellas empresas hoteleras con mayor ratio de inversión en TIC, formación de personal y gerentes y que realizan mayor uso de las redes sociales tienden a potenciar los canales de venta directa y agencias de ventas online (Hassan y Martín, 2003; Vermeulen y Seegers, 2009; Filieri y McLeay, 2013). Sin embargo, otros autores como O'Connor y Frew (2002) o Mills y Law (2004) destacan el elevado coste de los sistemas propios de reservas online u otros autores, como Lee et al. (2013) o Toh et al. (2011), las elevadas comisiones que se le aplican a la pyme hotelera en comparación con grandes empresas. Por tanto, parece ser que las empresas con mayor tendencia a la venta de forma directa o vía agencia de viaje online son aquellas pertenecientes a grupos de empresas o a cadenas de hoteles con mayor capacidad de inversión en TIC y en formación del personal.

Por otro lado, otras investigaciones sugieren la importancia de conceptos como la estacionalidad turística en la determinación de la estrategia de comercialización (Orfila-

Sintes et al., 2005). En esta línea, empresas hoteleras de menor tamaño y situadas en destinos costeros suelen tener una mayor dependencia de tour operadores debido a su necesidad de planear el nivel de ocupación a medio y largo plazo. No obstante, autores como Jacobsen y Munar (2012) observan como los hoteles costeros ubicados en destinos ya conocidos y que actúan en mercados maduros como la costa mediterránea (Vera-Rebollo y Baños, 2010) constan de mayor porcentaje de reservas vía venta directa. Del mismo modo, existe cierta discrepancia en cuanto al papel de la categoría del hotel sobre la elección del canal de distribución. Inversini y Masiero (2014) no encuentran una relación lineal entre la categoría del hotel (número de estrellas) y la preferencia de agencia de viajes online como principal canal de distribución, pero, sin embargo, Dabas y Manaktola (2007) proponen una relación lineal positiva entre la categoría del hotel y la venta directa.

La mayoría de autores referenciados estudian mercados turísticos en países en desarrollo, como es el caso de Dabas y Manaktola (2007) sobre India o Sehadev e Islam (2005) sobre Malasia. Otros autores como Inversini y Masiero (2014) analizan el mercado turístico suizo o Kim et al. (2011) el surcoreano, pero, ninguno de ellos, tiene como objeto central de análisis la pyme hotelera en mercados maduros.

Dada la existencia de esta laguna científica, este trabajo de fin de máster se planteó como objetivo analizar los factores que influyen en la elección de la estrategia de comercialización de la pyme hotelera española. A estos efectos, se consideran factores como la ubicación del hotel, la categoría del mismo, la pertenencia o no a un grupo de empresas o cadena hotelera, la inversión en TIC o en otro inmovilizado intangible, la formación del gerente y la ambición de crecimiento. En cuanto a la estrategia de comercialización turística, se capturará a través del porcentaje de ventas obtenido a través de los siguientes canales: agencias de viajes tradicionales, agencias de viaje online, tour operadores y venta directa. Los datos utilizados para la realización del estudio han sido obtenidos a partir de la encuesta realizada en el primer cuatrimestre de 2016 a 322 pymes españolas que operan en la industria hotelera, en el desarrollo del proyecto “Pyme turística, Cadenas de Valor Globales e Innovación-INTURPYME”-, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad en el marco del Plan Nacional de I+D (ECO2013-42889-P).

Los resultados señalan que las agencias de viaje online son elegidas como principal canal de distribución por aquellos hoteles ubicados en la costa y por los que cuentan con un gerente con estudios universitarios. Además, se obtienen resultados que indican que la ubicación del hotel en un municipio de costa, la mayor categoría del hotel, administrados por un gerente que cuente con estudios universitarios y la mayor ambición de crecimiento tienen efectos positivos en la elección de una estrategia de comercialización que diversifica canales y cuenta con cierto predominio de tour operador.

El presente trabajo se estructura en seis puntos. Tras una breve introducción, en el segundo apartado hacemos referencia a los principales trabajos que han contribuido al análisis de los canales de distribución turísticos y planteamos las hipótesis de investigación. El tercer apartado, referente a los datos y metodología, se divide en tres secciones que describen: los datos, la variable dependiente y las variables independientes. En el cuarto apartado, desarrollamos el análisis clúster realizado para la obtención de la variable dependiente y la regresión logística multinomial, que nos permitirá analizar los factores que influyen en la elección de la estrategia de comercialización de la pyme hotelera española. Por último, los resultados finales se exponen en el quinto apartado, las conclusiones en el sexto y, finalizamos el trabajo con un apéndice referente a futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura, marco teórico e hipótesis de investigación

Este trabajo de fin de máster estudia como diversas características de la pyme turística española influyen en la determinación de su estrategia empresarial en lo que se refiere a la elección de sus canales de comercialización. En este apartado intentaremos, por tanto, revisar la literatura sobre la estrategia de comercialización hotelera, así como su inserción en las Cadenas de Valor Globales del turismo.

A pesar del gran peso de las cadenas hoteleras (García et al., 2010) en la industria hotelera española, la pyme turística española todavía alberga un considerable peso, dado los nichos de mercado y los nuevos procesos de producción y distribución (Bastakis

et al.,2004; Romero y Tejada, 2011). De hecho, el 71.51% de los hoteles y alojamientos similares en España (grupo 551 CNAE 2009) tienen menos de 200 asalariados y hasta un 27.11% de los establecimientos hoteleros no cuentan con ningún trabajador asalariado en 2017 (INE, 2018).

Los canales turísticos de distribución son un factor clave para la determinación de la rentabilidad y competitividad tanto de las empresas como de los destinos turísticos (Buhalis, 2000). Definimos al canal de distribución turístico como aquellos intermediarios que se encargan de facilitar la venta y entrega de los servicios turísticos poniendo en contacto proveedores y consumidores (Buhalis y Laws, 2001). La efectividad del uso de cada canal de distribución reside en el papel que juega cada intermediario turístico en la cadena de coordinación y en el correcto entendimiento de su funcionamiento (Kracht y Wang, 2010). La pequeña y mediana empresa hotelera española puede optar para la comercialización de sus servicios por cuatro canales complementarios: las agencias de viaje tradicionales, las agencias de viajes online, la venta directa (a turistas particulares o empresas) y la venta a través de contratos con tour operadores. La figura 1 muestra los agentes turísticos más relevantes y la configuración de la Cadena Global de Valor turística tras la aplicación de Internet en el sector turístico español.

Figura 1. Canales de distribución turísticos



Fuente: Elaboración propia a partir de Romero y Tejada (2011)

En las últimas décadas, han ido desarrollándose varias líneas de investigación en torno a las consecuencias socioeconómicas de la intervención de los intermediarios en el sector turístico y a la transformación del mismo a causa del desarrollo de las TICS (Pearce y Schott, 2005).

Dichas líneas de investigación tratan diferentes campos, como: el análisis de la toma de decisiones del consumidor y su inclinación por un canal u otro (Pearce y Schott, 2005; Pearce et al., 2007); la relación entre el proveedor de servicios turísticos y los intermediarios (Buhalis y Licata, 2002; Choi y Kimes, 2002; O'Connor y Frew, 2002; Buhalis, 2004) o los mecanismos de coordinación entre los agentes que intervienen en las cadenas globales de valor y los patrones de asimetría y subordinación entre los mismos (Romero y Tejada, 2011; Liu y Chen, 2013). Por otro lado, un grupo de trabajos de particular interés para nuestro estudio analiza los factores que llevan a las empresas hoteleras a elegir un canal de distribución u otro (Inversini y Masiero, 2014; Sahadev y Islam, 2005; Dabas y Manktola, 2007; Law et al., 2007; Hills y Cairncross, 2011; Kim et al., 2011; Law et al., 2015). Dabas y Manaktola (2007), Sahadev y Islam (2005) y Law et al. (2007) estudian mercados turísticos ubicados en países en desarrollo, siendo estos India, Malasia y Hong Kong respectivamente. Otros autores realizan sus estudios en países desarrollados como Inversini y Masiero (2014) sobre el mercado suizo o Kim et al. (2011) sobre el surcoreano. Sin embargo, no se encuentran investigaciones que analicen los factores que llevan a la pequeña y media empresa a elegir un canal u otro de distribución en un mercado maduro. Existe, por tanto, una laguna científica que explotaremos desde la perspectiva de la pyme turística española.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es contrastar la relación existente entre diferentes características de la pyme turística española y los principales canales de distribución utilizados por las mismas: agencias de viajes tradicionales, y con creciente importancia online, tour operadores y venta directa. De este modo, pretendemos indagar en los factores que explican las decisiones estratégicas de la pyme hotelera en relación con su política de comercialización.

El canal de distribución más corto para las empresas hoteleras es la venta directa, que elimina a los intermediarios turísticos. Las redes sociales y el desarrollo web se posicionan como un nuevo medio de comunicación y comercialización dentro del sector

turístico (Kasavana y Singh, 2001; Schmidt et al., 2008). Como resultado, el uso de redes sociales permite a los hoteles ponerse en contacto directo e interactuar con los consumidores (Filiari y McLeay, 2013) facilitando el uso de la venta directa. A través de las redes sociales, los hoteles pueden tanto recopilar información como influir en el comportamiento de compra de los consumidores (Vermeulen y Seegers, 2009). Por lo tanto, se le proporciona al viajero una herramienta clave que posibilita la reserva directa de las habitaciones de hotel dejando en un segundo plano a los intermediarios turísticos (agencias de viajes online, tour operadores o agencias de viajes tradicionales).

Como consecuencia de este fenómeno, se induce un proceso de “desintermediación” por el cual los consumidores pueden acceder a los servicios de alojamiento turístico ya sea a través del contacto directo con los proveedores o haciendo uso de los links de las páginas web asociados a diferentes tipos de productos de viaje (Kasavana y Singh, 2001). En consecuencia, la empresa hotelera diversifica la gama de canales de distribución utilizados, aumenta la venta directa y reduce el nivel de dependencia de los intermediarios turísticos.

No obstante, a pesar de que autores como Tse (2003) o Christodoulidou et al. (2011) contemplan las redes sociales y páginas web como un instrumento para las reservas vía intermediarios, otros autores como O’Connor y Frew (2002) o Law y Lau (2004) recalcan la existencia de diversos obstáculos en el proceso de desintermediación. De este modo, O’Connor y Frew (2002) hacen hincapié en el elevado coste que supone el desarrollo de los sistemas centrales de reserva para los hoteles. Como solución, muchas de las empresas hoteleras realizan acuerdos con sistemas de otras compañías, en la mayoría de casos con aerolíneas, para conectar sus sistemas de reservas y reducir costes, por lo que, finalmente, muchos hoteles acaban prefiriendo externalizar la gestión de sus reservas a otras compañías. En conclusión, se muestra esencial la coordinación entre empresas.

Otros factores que pueden afectar al uso de venta directa, como canal principal de distribución, sería la tasa de ocupación y la categoría del hotel. En esta línea, Dabas y Manaktola (2007) sostienen que, a mayor tasa de ocupación, menor uso de las TIC para el desarrollo de venta directa, debido a la menor necesidad por competir de forma agresiva. Dicha tasa de ocupación está íntimamente relacionada con la ubicación, dado

que hoteles localizados en destinos más remotos y pequeños se ven altamente impulsados al uso de redes sociales y páginas web para venta directa intentando mantenerse actualizados. En cuanto a la categoría del hotel, algunos trabajos muestran que los hoteles de categoría media (tres estrellas) son los que diversifican en mayor grado los canales de distribución, al contar con una mayor demanda de media, y los de categoría superior, los que tienden a una mayor obtención de clientes por venta directa (Dabas y Manaktola, 2007; Sehaddev y Islam, 2005).

Del mismo modo, existe cierta discrepancia en torno a la formación de los empleados y gerentes y su relación con el uso de TIC y la venta online. Law et al. (2015) muestran que, a mayor personal especializado dedicado a las TIC, en concreto a la página web del hotel, mayor porcentaje de venta directa online. Sin embargo, Dabas y Manaktola (2007) no encuentran una relación significativa entre la formación del gerente y la venta online, aunque sí que es cierto que encuentran una preocupación creciente por la formación del personal de dirección en el uso de las TIC.

En cualquier caso, el desarrollo de las nuevas tecnologías y, más concretamente, las nuevas aplicaciones de Internet han revolucionado el sector turístico tanto desde la perspectiva de los consumidores como de los proveedores (Standing et al., 2014). Consecuentemente, la aplicación de las diferentes innovaciones tecnológicas se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en el mercado turístico actual (Zafiroopoulos et al., 2006). Numerosos autores han debatido la importancia del uso de Internet y de las páginas web de los hoteles como puntos clave para el marketing digital y la estrategia de venta directa (Baloglu y Pekcan, 2006; Phelan et al., 2011).

No obstante, las agencias de viajes tradicionales siguen jugando un papel relevante en la distribución turística (Kracht y Wang, 2010; Schegg y Scaglione, 2013). Según Mills y Law (2004), las agencias de viajes tradicionales y los nuevos distribuidores online coexistirán en el futuro. Dichos autores destacan la importancia del servicio personalizado facilitado por el consejo profesional de las agencias de viajes tradicionales. La agencia de viajes española se caracteriza por su carácter minorista, dedicada al cliente emisor y vacacional (en su mayoría dirigido a destinos de costa), con implantación local. Suele estar integrada en un grupo de gestión, conectada a un sistema global de distribución y cuenta con web propia (Amadeus España y ACAV, 2007).

Además, la agencia de viajes española realiza el 45% de sus ventas vía online, siendo el alto grado tecnológico de los sistemas de reservas y el manejo de las TIC un factor esencial para competir con los otros distribuidores.

Sin embargo, los dos intermediarios estrella que asumen la gobernanza de las cadenas de valor globales del turismo son sin lugar a dudas los tour operadores y, crecientemente, las agencias de viajes online.

La misión primaria del tour operador es desarrollar y distribuir paquetes turísticos y viajes a través de la combinación de los servicios de varios proveedores (Fyall y Wanhill, 2008). Los tour operadores son uno de los canales de distribución de clientes más importantes y posibilitan la entrada de pymes a nuevos mercados (Rønningen, 2010).

Los tour operadores tienen un papel crucial en la promoción y distribución de paquetes turísticos, así como en el intercambio de información entre proveedores y clientes. Además, se muestran especialmente importantes para la pyme turística local, pues le permiten la promoción y distribución del producto incluso a nivel internacional a partir unos recursos limitados (Tepelus, 2005; Pearce et al. 2007). Por tanto, los tour operadores pueden llegar a influir en los flujos y dirección de visitantes, en los destinos turísticos e, incluso, en la promoción y desarrollo de nuevas actividades (Tapper y Font, 2005). Según Guo y He (2012), se pueden dar los tres siguientes posibles escenarios en cuanto a las relaciones de coordinación entre hoteles y tour operadores:

(1) Escenario descentralizado: tanto el hotel como el tour operador turístico tienen sus propios objetivos y maximizan individualmente llevando a cabo acuerdos puntuales.

(2) Escenario centralizado: ambos se integran como si fueran una propia empresa y establecen objetivos comunes.

(3) Coordinación total: se da sólo y exclusivamente cuando los ingresos totales de ambos son iguales en cualquier de los dos escenarios anteriores.

Los tour operadores con mayor poder de mercado en el sector turístico español son: Iberojet, Rhodasol, Marsol, Mundicolor, Solplan, Vivatours, Travelplan y El Corte Inglés (Espinet et al., 2012). La estacionalidad de la demanda turística española es un factor clave tanto para proveedores como para distribuidores turísticos. Esta última se debe a

los elevados costes fijos de la industria hotelera (mantenimiento de instalaciones y costes laborales), de modo que en temporadas bajas los hoteles se pueden ver obligados a cerrar (Orfila-Sintes et al., 2005). Autores como Getz y Nilsson (2004) destacan la mayor estacionalidad de la costa mediterránea frente a otros destinos de costa como el Caribe o Madeira. Además, muestran como los hoteles de baja y media categoría, los pertenecientes a cadenas de hoteles y aquellos ubicados en la costa se enfrentan a una mayor estacionalidad. El papel del tour operador se hace mayor en hoteles caracterizados por una mayor estacionalidad en cuanto que ofrece una política de precios constantes que permite no establecer el precio de la habitación por debajo del coste y asegura un nivel de ocupación en temporadas medias y bajas (Tisdell, 2001).

Asimismo, otras características hoteleras que influyen en la elección del tour operador como principal canal de distribución es el tamaño y el tipo de turismo al que se enfoca el proveedor. Según algunos trabajos, las empresas hoteleras más pequeñas, con menor número de habitaciones, y dedicadas al turismo de ocio (fundamentalmente las ubicadas en los destinos costeros) cuentan con más dificultades para planificar la ocupación a medio y largo y plazo. Como resultado, tienden en mayor grado a la venta de habitaciones a través de tour operadores (Bastakis et al. 2004).

Pese a ello, es posible que empresas hoteleras con mayor número de habitaciones se encuentren con la necesidad de asegurar de antemano un cierto nivel de ocupación que les cubra mínimamente sus costes fijos, que son más elevados. Desde otra perspectiva, puede considerarse que las empresas hoteleras más pequeñas, con servicios de menor calidad, menor categoría hotelera y con una gestión menos profesionalizada, caracterizada por la falta de formación de sus empresarios, gerentes y personal, pueden encontrarse con dificultades para contratar con tour operadores y comercializar sus servicios a través de ellos. Este tipo de compañías podría recurrir en mayor medida a la venta directa. De igual forma, las empresas hoteleras que distribuyen sus servicios a través de cadenas hoteleras pueden beneficiarse de otros canales de distribución y no depender en alta medida de los tour operadores, por ejemplo, potenciando sus sistemas de reserva on-line. Este razonamiento cabe extenderse al caso de pymes hoteleras que forman parte de grupos empresariales más amplios. Este razonamiento cabe extenderse al caso de pymes hoteleras que forman parte de grupos empresariales más amplios.

Finalmente, las empresas hoteleras que invierten más en el desarrollo de las TIC podrían caracterizarse por una apuesta más ambiciosa por la venta directa online en perjuicio de otros canales de comercialización, como los tour operadores.

A partir de estas consideraciones y resultados previos recogidos en la literatura, proponemos las siguientes hipótesis:

H.1.1. Las empresas hoteleras que operan en destinos de litoral se caracterizan por una estrategia de distribución con mayor participación relativa de tour operadores.

H.1.2. Las empresas hoteleras con mayor número de habitaciones por término medio se caracterizan por una estrategia de distribución con mayor participación relativa de tour operadores.

H.1.3. Las empresas de mayor categoría hotelera se caracterizan por una estrategia de distribución con mayor participación relativa de tour operadores.

H.1.4. Las empresas pertenecientes a una cadena de hoteles se caracterizan por una estrategia de distribución con menor participación relativa de tour operadores.

H.1.5. Las empresas pertenecientes a grupo de empresas se caracterizan por una estrategia de distribución con menor participación relativa de tour operadores.

H.1.6. Las empresas hoteleras con personal y gerentes más formados se caracterizan por una estrategia de distribución con una mayor participación relativa de tour operadores.

H.1.7. Las empresas hoteleras con mayor inversión en TIC se caracterizan por una estrategia de distribución con menor participación de tour operadores.

En cuanto a las agencias de viajes online, definimos como tal a aquella agencia que obtiene más del 80% del total de sus ventas a través de ventas online (Kim et al., 2011). Las agencias de viajes online juegan un papel importante en la industria hotelera gracias a su capacidad como asesor, sobre todo, en viajes complejos y de gran coste, como pueden ser los internacionales, llegando a estar en el “top” tres de principales fuentes internacionales para turistas (Shohreh y Christine, 2000).

Las agencias online de viajes como Expedia, Booking, Hotels.com, Travelocity, Hotwire o priceline.com han revolucionado la forma en la que los consumidores encuentran y

reservan los hoteles (Carroll y Siguaw, 2003). Gracias a la habilidad de búsqueda, comparación de precios y de reserva online, las agencias de viaje online han sido capaces de desarrollar paquetes turísticos totalmente adaptados a las preferencias del cliente (Carroll,2007). Sin llegar a ser el único canal de comercialización de servicios turísticos de los hoteles, se ha ido creando una relación de subordinación entre estos últimos y algunos intermediarios turísticos, como agencias de viaje online y tour operadores, llegando a concentrarse en los mismo un elevado porcentaje de la ocupación (Bastakis et al., 2004; Romero y Tejada, 2011).

Las agencias de viaje online llevan a cabo diferentes modelos de negocio en sus acuerdos y negociaciones con los hoteles acerca de la distribución de las habitaciones (O'Connor, 2002; Law et al., 2007):

(1) El modelo comercial; por el cual la agencia de viaje online compra un paquete de habitaciones al hotel con un descuento ganando un beneficio por la diferencia, pero asumiendo el riesgo de inventario por habitaciones no vendidas.

(2) El modelo de agencia; según el cual las agencias online acuerdan un número de habitaciones en inventario y por cada habitación reservada obtienen una comisión ya acordada (Tranter et al., 2009).

(3) El modelo opaco; en el que el intermediario acuerda distribuir un número de habitaciones según un precio estipulado anteriormente con el hotel pero cabiendo la posibilidad de rechazo de la transacción por parte del hotel. Si este último acepta, la agencia puede ofertar el precio más bajo al cliente y obtener como beneficio la diferencia (Lanz y Das, 2002).

Dadas las características de la relación empresa hotelera y agencia de viaje online que hemos expuesto anteriormente, se pueden destacar algunos factores que influyen en la elección de la agencia de viaje online como canal de distribución. Por un lado, el capital humano con el que cuenta la empresa, es decir, la formación de los empleados y gerentes en el manejo de las TIC así como los recursos dispuestos para el mantenimiento y mejora de las propias páginas web es un aspecto lógicamente reseñable (Thompson y Richardson, 1996; Hassan y Martín, 2003). A mayor formación del personal en el manejo de las TIC podría existir una mayor predisposición a la venta directa y a la obtención de

clientes vía agencias de viaje online. Por otra parte, características como el tamaño de la empresa, la categoría o si el hotel pertenece a un grupo de empresas (Orfila-Sintes et al., 2005; Jackson y Murphy, 2006; Hashim et al., 2010) pueden tener igualmente relevancia en el uso de las agencias online como canal de comercialización.

En cuanto al tamaño de la empresa hotelera, recalamos su importancia dado que puede condicionar la reserva vía agencias de viaje online por su elevado coste (Floater y Mackie, 2016). Los hoteles más pequeños suelen llegar a pagar entre un 20% y 30% del precio de la habitación en concepto de comisión a las agencias online, mientras que las cadenas de hoteles o aquellos que pertenecen a grupos de empresa pagan alrededor de un 15% (Lee et al., 2013; Toh et al., 2011). Sin embargo, otros autores como Hashim et al. (2010) mantienen que no existe una relación significativa entre el tamaño de la empresa y el canal de distribución más utilizado.

Analizando el papel que juega la categoría del hotel, en un estudio acerca del papel de las agencias de viajes online realizado en Suecia por Inversini y Masiero (2014), se señala que los hoteles de tres estrellas tienden a tener una mayor dependencia de las agencias de viajes online en comparación con los hoteles de categoría más baja (de cero a dos estrellas). Por el contrario, hoteles de cuatro o más estrellas suelen preferir el uso de las agencias de viajes como principal canal de distribución al mismo nivel que los hoteles de categorías más bajas. Por lo tanto, existiría, a la luz de este trabajo una relación no-lineal entre la categoría hotelera y la proporción de ventas a través de agencias de viaje online.

Por último, otras características que pueden influir en el uso de la agencia online como principal canal serían la ubicación y las características del mercado sobre el cual actúa. Según Jacobsen y Munar (2012), métodos de venta como el “boca a boca”, la propia experiencia o la búsqueda de información y reserva del hotel a través de la página web personal del hotel son los métodos más comunes en destinos ya conocidos por el cliente. Observamos, por tanto, como las características del mercado, en nuestro caso un mercado maduro como el español (Vera-Rebollo y Baños, 2010), pueden influir en la elección del canal de distribución. Por otra parte, como se ha señalado con anterioridad, los hoteles en zonas costeras podrían decantarse principalmente por la comercialización a través de tour operadores, para garantizar ciertos niveles medios de ocupación a lo largo del año. En el caso de la pertenencia a cadenas de hoteles y grupos empresariales,

serían de aplicación consideraciones similares a las efectuadas para el caso de los tour operadores.

A partir de esta consideración, proponemos las siguientes hipótesis con respecto a las agencias de viaje online:

H.2.1: Las empresas hoteleras que operan en destino de litoral se caracterizan por una estrategia de distribución con menor participación relativa de agencias on-line.

H.2.2: Las empresas hoteleras con mayor número de habitaciones por término medio se caracterizan por una estrategia de distribución con mayor participación relativa de la agencia de viaje online.

H.2.3. Existe una relación no lineal entre la categoría hotelera y la importancia relativa de las agencias de viaje online como canal de distribución.

H.2.4. Las empresas hoteleras pertenecientes a una cadena de hoteles se caracterizan por una estrategia de distribución con menor participación relativa de las agencias de viaje online

H.2.5. Las empresas hoteleras pertenecientes a una cadena de hoteles se caracterizan por una estrategia de distribución con mayor participación relativa de las agencias de viaje online.

H.2.6. Las empresas hoteleras con personal y gerentes más formados se caracterizan por una estrategia de distribución con una mayor participación relativa de agencias de viajes online.

H.2.7. las empresas hoteleras con mayor formación en el manejo de las TIC se caracterizan por una estrategia de distribución con mayor participación relativa de las agencias de viaje online.

3. Datos y metodología

3.1. Caracterización de la muestra.

Los datos utilizados para este trabajo de fin de máster han sido obtenidos de una encuesta realizada en el primer cuatrimestre de 2016 a PYMES españolas que operan en la industria hotelera. Esta encuesta forma parte del Proyecto “Pyme turísticas, Cadenas de Valor Globales e Innovación” (INTURPYME), financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad, en el marco del Programa Estatal de Investigación Científica y Técnica de Excelencia (Proyecto I+D 2013) -ECO2013-42889-P.

Consideramos como pymes aquellas empresas con menos de 200 empleados y, excluimos las que cuentan sólo con trabajadores por cuenta propia sin contratación de asalariados. Las pymes que participaron en la encuesta fueron seleccionadas de forma aleatoria a partir de la base de datos del Sistema de Balance de Empresas (SABI). La muestra estratificada, con cuotas por grupos según tamaño, es representativa de la población total de pymes en el negocio turístico en España con un error de $\pm 5.0\%$ a un nivel de confianza del 99%. La encuesta estuvo dirigida a los propietarios o gerentes de los hoteles. La técnica de encuesta usada consistió en entrevistas telefónicas gestionadas por ordenador (CATI). La tasa de respuesta obtenida en el trabajo de campo fue un 22.29%. No se ha detectado ningún sesgo entre las empresas que respondieron a la encuesta y las que no. Finalmente, la base de datos utilizada para este análisis cuenta con 375 observaciones válidas.

3.2. Variables.

3.2.1. Variable dependiente. Tipología de empresas hoteleras según su estrategia de comercialización.

Para analizar la estrategia de comercialización de las empresas hoteleras se ha utilizado el porcentaje de ventas obtenido por cada canal de distribución. Concretamente, el porcentaje de ventas para el año 2015 pertenecientes a cada uno de los siguientes canales: “Venta directa a nacionales (turistas particulares o empresas nacionales que contratan directamente o de forma online)”, “venta

directa a extranjeros (turistas particulares o empresas extranjeras que contratan directamente o de forma online”, “tour operadores extranjeros”, “tour operadores nacionales”, “agencias de viajes nacionales”, “agencias de viajes extranjeras” o “agencias de viaje online (Booking, Expedia, etc)”.

A partir de esta información, se identificaron tres tipos de compañías hoteleras, según la estructura de sus canales de comercialización predominantes, utilizando técnicas de análisis clúster, como se indica más adelante en el apartado de metodología.

3.2.2. Variables independientes. Características de la pyme turística y capacidad innovadora.

- Costa/Interior (costa). Variable binaria que toma el valor 0 para hoteles ubicados en un municipio de interior y el valor 1 si está en un municipio de costa.
- Número medio de habitaciones por establecimiento (nmediohabitaciones). Variable continua que considera la dimensión media (número de plazas) de los establecimientos hoteleros, en aquellos casos, que la empresa posea más de un establecimiento.
- Categoría hotelera (categoriac). Variable categórica que incluye seis categorías según la calidad del establecimiento hotelero. La primera categoría incluiría los hostales de una y dos estrellas y, los hoteles de 1 a 5 estrellas quedarían agrupados según el número de estrellas en las cinco restantes categorías.
- Perteneciente o no a un grupo de empresa (grupo). Variable binaria a la que se le asigna valor 0 si la empresa no es perteneciente a un grupo de empresas y valor 1 en caso afirmativo.
- Cadena hotelera (cadena). Variable binaria que toma valor 0 si la pyme turística no pertenece a una cadena hotelera y valor 1 en caso de pertenencia.
- Adquisición de maquinaria, equipos no informáticos y edificios (inv tangible). Se les hizo la siguiente pregunta: “Durante los tres últimos años (2013-2015), ¿ha realizado usted adquisición de maquinaria, equipos informáticos y

edificios destinados a la generación de innovaciones nuevas?”, a la cual debieron responder indicando su nivel de inversión diferenciando entre “alto, medio, bajo o nada”. La variable “intangible” toma valor 0 si la respuesta fue “nada”, 1 si fue “bajo”, 2 si “medio” y 3 si fue “alto”.

- Adquisición de TIC (intangibles): la encuesta contiene la siguiente pregunta: “Durante los tres últimos años (2013-2015), ¿ha realizado usted adquisición de equipos informáticos, software o nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para utilizar en las innovaciones de su empresa?”. Siguiendo la misma clasificación que la variable previa, se le asigna valor 0 si la respuesta fue “nada”, 1 si fue “bajo”, 2 si “medio” y 3 si fue “alto”.
- Software para dispositivos móviles (intangible). Se pregunta “durante los tres últimos años (2013-2015), ¿ha realizado usted uso de aplicaciones de software para dispositivos móviles que sirven como herramientas de comunicación (Whatsapp), redes sociales (Google+, Twitter), comerciales o promocionales (Booking, TripAdvisor)”. Si la respuesta es “nada” se le asigna valor 0, 1 si fue “bajo”, 2 si “medio” y 3 si fue “alto”.
- Formación del empresario (universitario). La variable “universitario” tomará valor 0 si el empresario de la pyme turística encuestada no cuenta con estudios universitarios y valor 1 en caso contrario.
- Ambición por el crecimiento (tamaño). La encuesta realiza la siguiente pregunta acerca de la actitud del empresario hacia el crecimiento de la empresa: “en relación con el futuro de mi empresa, quiero que sea:” a lo que debieron responder marcando valor 7 si desea que sea “lo más grande posible” o valor 1 si “manejable por mí mismo o con pocos empleados”. La variable tamaño toma valores de 1 a 7 según la respuesta.

3.3. Metodología.

3.3.1. Análisis clúster para la obtención de las variables dependientes.

La obtención de la variable independiente, variable categórica de pertenencia a un clúster, referente a la tipología de cliente predominante de la pyme turística española, se ha realizado a partir de las variables mostradas en la tabla 1.

Tabla 1. Principales estadísticos descriptivos de las variables originales utilizadas para la construcción de los clústeres.

Variable	Obs.	Media	Dev.Std.	Min.	Max.
Venta directa a nacionales. (Turistas particulares o empresas nacionales que contratan directamente o de forma online) en 2015	373	3.456568	2.787123	0	100
Venta directa a extranjeros. (Turistas particulares o empresas extranjeras que contratan directamente o de forma online) en 2015	373	1.110188	1.364154	0	98
Tour-operadores nacionales en 2015	373	6.313673	1.109857	0	60
Tour-operadores extranjeros en 2015	373	9.206434	1.978304	0	100
Agencias de viajes nacionales en 2015	373	4.841823	8.344992	0	60
Agencias de viajes extranjeras en 2015	373	2.935657	8.836395	0	90
Agencias de viajes online (Booking, Expedia, etc) en 2015	373	2.935657	8.836395	0	90

Nota: "Obs" indica el número de observaciones; "Media" la media aritmética de la variable; "Dev.Std", la desviación estándar; "Min" Referente al valor mínimo de la variable y "Max" al máximo.

Fuente: Encuesta en el marco del proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

El análisis clúster realizado pone de manifiesto la existencia comportamientos diferenciados en cuanto a la elección de los principales canales de distribución por

la pyme turística española. Se ha obtenido un dendograma usando el método Ward con la distancia euclídea al cuadrado que identifica tres grupos de empresas hoteleras según el porcentaje de ventas obtenido por cada canal de distribución. La tabla 2 muestra los valores que definen las características de cada grupo (clúster) de empresas hoteleras obtenido a partir del análisis de K-medias. Cada clúster agrupa a las empresas hoteleras que presentan porcentajes similares en el uso de los siete canales de distribución diferentes. Dichos porcentajes definen las características de cada grupo y, por tanto, el grado de desintermediación turístico. De igual forma, los porcentajes medios de ventas obtenidos por cada canal nos muestran los diferentes grados de desintermediación turístico de cada grupo y la mayor o menor preferencia por cada canal. Así, se considera que el clúster con mayor porcentaje de ventas a través de ventas directa es aquel con menor dependencia de intermediarios turísticos. En consecuencia, destacamos las siguientes características de cada clúster (figura 3):

- Clúster 1: representa los hoteles que utilizan las agencias de viajes online (Booking, Expedia, etc) como canal de distribución principal. Las empresas hoteleras incluidas en este grupo obtienen de media el 60.25% de sus ventas vías agencias de viajes online. La mediana se encuentra en torno al 60% de ventas y el valor mínimo de ventas a través de este canal es el 30%. Denominaremos al grupo de empresas incluidas en el clúster 1 como “agencias de viajes online”.
- Clúster 2: representa los hoteles que utilizan la venta directa nacional, ya sea a turistas particulares o empresas nacionales que contratan directamente o de forma online, como canal de distribución principal. La pyme turística española que se encuadra en este grupo obtiene de media el 66.94% de sus ventas de forma directa, su mediana se encuentra en torno al 62.5% y como mínimo el 35% de sus habitaciones se reservan de forma directa. Nos referiremos a este grupo como “venta directa”.
- Clúster 3: representa los hoteles que diversifican los canales de distribución con predominio del tour operadores como estrategia principal de distribución. Las empresas incluidas en este grupo absorben un 40.32% de clientes a través de tour operadores extranjeros y nacionales, pero también

un 16.13% vía agencias online y 28% de venta directa a extranjeros y nacionales. La mediana de ventas a través de tour operadores se encuentran en el 10% para los nacionales y en el 15% para los extranjeros. El máximo de ventas obtenido a través de tour operadores nacionales se encuentra en el 60% pero, sin embargo, a través de tour operadores extranjeros se alcanza el 100%. Lo denominaremos como grupo “mixto con predominio de TO”.

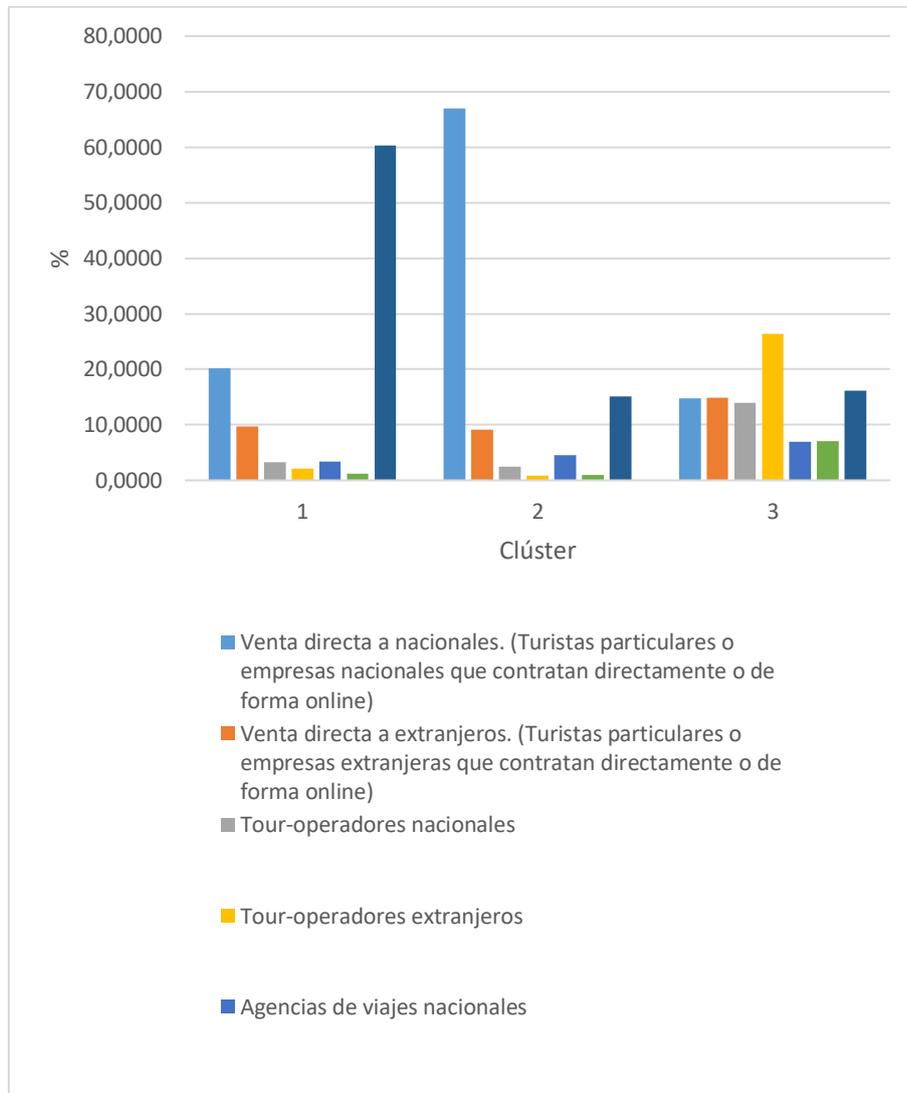
Tabla 3. Resúmenes de casos por clúster.

Resúmenes de casos								
Número de caso de clúster		Venta directa a nacionales. (Turistas particulares o empresas nacionales que contratan directamente o de forma online)	Venta directa a extranjeros. (Turistas particulares o empresas extranjeras que contratan directamente o de forma online)	Tour-operadores nacionales	Tour-operadores extranjeros	Agencias de viajes nacionales	Agencias de viajes extranjeras	Agencias de viajes online (Booking, Expedia, etc)
1	N	129	129	129	129	129	129	129
	Mediana	20	10	0	0	0	0	60
	Media	20,2016	9,6589	3,2481	2,093	3,3411	1,2093	60,2481
	Mínimo	0	0	0	0	0	0	30
	Máximo	50	50	40	30	30	15	100
	Rango	50	50	40	30	30	15	70
	Desviación estándar	12,8558	9,58473	7,30585	5,09203	6,12053	3,03025	15,66746
2	N	128	128	128	128	128	128	128
	Mediana	62,5	5	0	0	0	0	15
	Media	66,9453	9,1172	2,5078	0,8594	4,5	0,9688	15,1016
	Mínimo	35	0	0	0	0	0	0
	Máximo	100	60	30	20	60	30	40
	Rango	65	60	30	20	60	30	40
	Desviación estándar	19,28375	11,69401	5,43102	2,64347	8,92665	3,36011	12,49431
3	N	116	116	116	116	116	116	116
	Mediana	10,5	10	10	15	1	0	15
	Media	14,8103	14,8966	13,9224	26,3276	6,8879	7,0259	16,1293
	Mínimo	0	0	0	0	0	0	0
	Máximo	40	98	60	100	50	90	40
	Rango	40	98	60	100	50	90	40
	Desviación estándar	11,22955	18,09558	14,8799	28,27406	9,41763	14,33055	11,73514
Total	N	373	373	373	373	373	373	373
	Mediana	30	10	0	0	0	0	25
	Media	34,5657	11,1019	6,3137	9,2064	4,8418	2,9357	31,0349
	Mínimo	0	0	0	0	0	0	0
	Máximo	100	98	60	100	60	90	100
	Rango	100	98	60	100	60	90	100
	Desviación estándar	27,87123	13,64154	11,09857	19,78304	8,34499	8,83639	25,1576

Nota: Elaborado a partir de las variables expuestas en la tabla 1.

Fuente: Construido con el software estadístico SPSS con datos obtenidos de la encuesta en el marco de Proyecto INTURPYME) -ECO2013-42889-.

Figura 3. Porcentaje de ventas medias obtenidas a través de cada canal de distribución turístico por cada clúster de empresas hoteleras en 2015.



Nota: Gráfico elaborado a partir de la tabla 2.

Fuente: Elaboración propia a partir de Proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

3.3.2. Regresión Logística Multinomial.

Para identificar los factores que determinan que la pyme turística española se encuentre incluida en un grupo u en otro utilizamos un Modelo Multinomial Logit. Asumimos que, principalmente, existen tres grupos de pymes según sus canales de venta incluyendo el grupo mixto con predominio de tour operador. Sea la variable categórica y_i , que toma tres valores según el grupo al que pertenece el hotel:

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{si el } i - \text{ésimo hotel pertenece al Cluster 1 (agencias de viajes online)} \\ 2 & \text{si el } i - \text{ésimo hotel pertenece al Cluster 2 (venta directa)} \\ 3 & \text{si el } i - \text{ésimo hotel pertenece al Cluster 3 (mixto con predominio de TO)} \end{cases}$$

Teniendo en cuenta una serie de características individuales del empresario y corporativas de la pyme turística española, recogidos para el i -ésimo hotel en el vector x_i , se plantea el siguiente Modelo Logit Multinomial:

$$p_{ij} = P(y_i = J) = \frac{e^{x_i' \beta_j}}{\sum_{l=1}^3 e^{x_i' \beta_l}}, \quad j = 1, 2, 3.$$

Para asegurar la identificación del modelo, β_j se hace igual a cero para una de las categorías, en nuestro caso para el cluster 2, con predominio de la venta directa. Por tanto, las probabilidades resultantes serán:

$$p_{ij} = P(y_i = J) = \frac{e^{x_i' \beta_j}}{1 + e^{x_i' \beta_1} + e^{x_i' \beta_3}}, \quad j = 1, 3.$$

Se puede obtener interpretación de los coeficientes de β_1 y β_3 formulando el modelo en términos de logaritmo neperiano de las probabilidades relativas con respecto a los hoteles pertenecientes al cluster 2, obteniéndose:

$$\text{Ln} \left[\frac{p_{i1}}{p_{i2}} \right] = \text{Ln} \left[\frac{P(y_i = 1)}{P(y_i = 2)} \right] = x_i' \beta_1$$

$$\text{Ln} \left[\frac{p_{i3}}{p_{i2}} \right] = \text{Ln} \left[\frac{P(y_i = 3)}{P(y_i = 2)} \right] = x_i' \beta_3$$

Así, el coeficiente en β_1 asociado a la variable x_k , β_{1k} , cuantifica el efecto de dicha variable sobre la probabilidad estimada relativa (o riesgo relativo) de que un hotel utilice predominantemente agencias de viaje online con respecto a que utilice predominantemente venta directa. Este coeficiente exponenciado, $e^{\beta_{1k}}$, es el cociente de la probabilidad relativa dado que $x_k = x_{k0} + 1$ y la probabilidad relativa dado que $x_k = x_{k0}$, manteniéndose las otras variables constantes. Al coeficiente exponenciado en un modelo Logit Multinomial se le conoce como cociente de probabilidades relativas o cociente de riesgos relativos; en inglés, *relative risk ratio*. Si $rrr=1$, las probabilidades relativas no varían. Si $rrr>1$ ($rrr<1$) las probabilidades relativas aumentan (disminuyen), cuando la variable correspondiente aumenta una unidad adicional (o alternativamente

el hotel pasa de la categoría base a la categoría que toma el valor 1, si x_k es dicotómica). De forma análoga, el coeficiente en β_3 asociado a la variable x_k , β_{3k} , cuantifica el efecto de dicha variable sobre las probabilidades estimadas relativas de que hotel utilice ahora una estrategia mixta principalmente TO con respecto a que utilice predominantemente venta directa. Dicho coeficiente exponenciado se interpreta como el cociente de riesgos relativo de pertenecer al clúster 3 con respecto a pertenecer al clúster 2, cuando x_k aumenta una unidad adicional o pase a de la categoría base a la categoría que toma el valor 1, si es dicotómica.

La tabla 3 muestra un análisis descriptivo de las variables independientes empleadas. Sobre las 375 observaciones que la encuesta recoge, observamos como de media los establecimientos alcanzan las 79.88 habitaciones (nmhabitaciones) pero con una desviación estándar muy alta que revela una gran diversidad en torno al tamaño de la pyme turística española. Por otro lado, la variable “categoriac” refleja la elevada calidad de la oferta hotelera española. De la misma forma, el análisis descriptivo muestra como solo un reducido número de pyme turísticas pertenecen a un grupo de empresas o a una cadena de hoteles (variables grupo y cadena). En cuanto a la motivación innovadora, no más de la mitad invirtieron durante 2013-2015 en inmovilizado tangible para la generación de innovaciones(invtangible) o hicieron uso de aplicaciones software para dispositivos móviles o redes sociales (invmoviles). Sin embargo, algo más de la mitad invirtieron durante el mismo periodo en adquisición de TIC (invintangible). Sobre otras características, destacamos como más de la mitad de gerentes turísticos cuentan con estudios universitarios (universitario). Además, se muestran motivados por el crecimiento de la empresa alcanzando un 4.82 de media sobre 7 (tamaño).

Tabla 3. Tabla de variables descriptivas.

Variable	Obs.	Media	Dev. Std	Min.	Max.	Definición
VARIABLE DEPENDIENTE						
QCL_1	373	-	-	1	3	Variable categórica que identifica el clúster al que pertenece hotel. Toma los siguientes valores: QCL_1=1 (Clúster 1 o "agencias de viajes online"); QCL_1=2 (Clúster 2 o "venta directa"); QCL_1=3 (Clúster 2 o "mixto con predominio de tour operador).
VARIABLES INDEPENDIENTES						
costa	375	.4426667	.4973656	0	1	Si costa=0 la empresa hotelera se encuentra en un municipio de interior y, si costa=1 se encontraría en un municipio de costa
nmediohabitaciones	375	7.988533	9.645475	5	650	Número medio de habitaciones
categoriac	375	-	-	2	7	Variable categórica que toma los valores: 2≡ "Hostal de 1 y 2"; 3≡ "Hotel de 1 Estrella"; 4≡ "Hotel de 2 Estrellas"; 5≡ "Hotel de 3 Estrellas"; 6≡ "Hotel de 4 Estrellas"; y 7≡ "Hotel de 5 Estrellas"
grupo	375	.216	.4120641	0	1	si grupo=0 la empresa hotelera no pertenece un grupo de empresas, si grupo=1 pertenecería a un grupo de empresas
cadena	375	.2133333	.4102084	0	1	si cadena=0 la empresa hotelera no pertenece a una cadena de hoteles, si cadena=1 pertenecería a una cadena de hoteles.
inv tangible	375	1.461333	1.051087	0	3	La variable "inv tangible" toma valor 0 si la respuesta a la consideración de inversión en inmovilizado tangible fue "nada", 1 si fue "bajo", 2 si "medio" y 3 si fue "alto" entre 2012 y 2015.
inv tangible	375	1.666667	1.073917	0	3	La variable "inv tangible" toma valor 0 si la respuesta a la consideración de inversión en inmovilizado intangible fue "nada", 1 si fue "bajo", 2 si "medio" y 3 si fue "alto" entre 2012 y

inmoviles	375	1.429333	1.108882	0	3	La variable "inmoviles" toma valor 0 si la respuesta a la consideración de inversión en software para dispositivos móviles fue "nada", 1 si fue "bajo", 2 si "medio" y 3 si fue "alto" entre
Universitario	375	.6506667	.4773964	0	1	La variable "universitario" tomará valor 0 si el empresario de la pyme turística encuesta no cuenta con estudios universitarios y valor 1 en caso contrario.
tamaño	375	4.821333	2.243844	1	7	La variable "tamaño" toma valores de 1 a 7, siendo 1 "manejable por mí mismo o con pocos empleados" el tamaño deseado por el empresa y 7 "lo más grande posible"

Nota: Obs denota el número de observaciones; Media indica el promedio de la variable; Dev.Std es la desviación estándar del conjunto de observaciones de la variable; Min denotaría el valor mínimo de la variable y; Max el valor máximo de la variable.

Fuente: Elaboración propia con StataSE 14. Datos obtenidos a partir de Proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

4. Resultados

Los resultados del modelo Logit Multinomial estimado a partir del método de máxima verosimilitud y utilizando el comando “mlogit” de Stata son mostrados en la tabla 4.

Abordando los resultados globales, destacamos el pseudo R^2 y contraste de validación conjunta. La estimación del modelo se ha realizado a partir de una muestra de 373 pymes hoteleras. El modelo es válido conjuntamente al 1% dado que Wald $\chi^2 = 103.37$ y $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$. Además, el pseudo R^2 es 0.1589, valor normal para un modelo Logit Multinomial con datos transversales.

Comenzando por la primera relación, se encuentran resultados significativos en cuanto a la ubicación del hotel y al nivel de estudios del empresario o gerente de la pyme turística. Manteniendo el resto de variables constantes, la probabilidad relativa de utilizar una estrategia de distribución enfocada en las agencias de viajes online como principal canal de distribución en contraposición con aquella centrada en la venta directa es 1.925 veces mayor en un hotel ubicado en un municipio de costa que de interior. Por lo tanto, observamos como la ubicación del hotel en un municipio de costa tiene un efecto positivo en la elección de la agencia de viaje online como principal canal de distribución con respecto a la venta directa. Estos resultados se encuentran dentro de las líneas de investigación ya propuestas por autores como Dabas y Manaktola (2007) los cuales sugieren que hoteles ubicados en destinos menos turísticos tienden a reforzar la venta directa. Sin embargo, otros autores como Jacobsen y Munar (2012) proponen que los hoteles que compiten en mercados maduros, como el costero español (Vera-Rebollo y Baños, 2010), tienden a distribuir sus habitaciones de forma directa debido a que ya son destinos conocidos.

Por otro lado, también resulta significativa la influencia del nivel de estudios del empresario o gerente del hotel sobre las probabilidades relativas de elegir las agencias de viajes online como principal canal de distribución con respecto a la venta directa. Así dichas probabilidades relativas son 2.289 veces mayor si el empresario o gerente tiene estudios universitarios que si se da el caso contrario, manteniendo el resto de variables constantes. En consecuencia, se sigue la línea de autores como Thompson y Richardson

(1996) o Hassan y Martín (2003) que proponen la mayor predisposición de los hoteles con mayor formación en el manejo de las TIC por empleados y gerentes a la venta vía agencia de viaje online.

Siguiendo con la relación agencias de viajes online y venta directa, no encontramos relevantes las siguientes características: el número medio de habitaciones, la categoría del hotel, la pertenencia a un grupo de empresa o a una cadena de hotel y los diferentes tipos de inversión. Consecuentemente, sólo aceptamos las hipótesis 2.1 y 2.6 rechazando las hipótesis 2.2,2.3,2.4 y 2.5 por falta de causalidad directa.

En cuanto a la segunda relación, donde analizamos los determinantes de la probabilidad relativa de pertenencia al grupo mixto con predominio de tour operador con respecto a la venta directa, son significativas al 5% las variables: ubicación del hotel, categoría del hotel, estudios del gerente y el tamaño deseado de la empresa. Son marginalmente significativas al 10% el número medio de habitaciones y la inversión en aplicaciones para móviles y redes sociales. De esta forma, la ubicación del hotel en un municipio de costa implica que la probabilidad relativa de elegir una estrategia de diversificación con predominio del tour operador con respecto a la estrategia centrada en venta directa es 4.262 veces mayor en la costa en comparación con la ubicación en un municipio de interior. Este resultado es consistente con estudios previos (Tisdell, 2001; Orfila-Sintes et al., 2005; Getz y Nilsson, 2004), que observaron cómo los hoteles situados en la costa tienden a una mayor dependencia del tour operador debido a la estacionalidad de la demanda turística siendo especialmente fuerte en la costa mediterránea.

Todas las categorías de hotel se muestran significativas y con efecto positivo, a excepción de los hoteles de dos estrellas, en la elección con la estrategia de distribución diversificada con predominio del tour operador con respecto a la venta directa. Además, a excepción de los hoteles de dos estrellas, cuanto mayor es la categoría del hotel mayor es el cociente de probabilidades relativas. Así, mientras que la probabilidad relativa de utilizar una estrategia diversificada con predominio de tour operador con respecto a la venta directa es 9.133 veces mayor si el hotel tiene una estrella en relación a los que son de otra categoría, si el hotel tiene cinco estrellas dicha probabilidad relativa llega a ser 16.335 mayor a los hoteles que no lo son. También, se encuentran efectos positivos en cuanto al nivel de estudios del gerente o empresario y a la ambición de crecimiento de

la empresa con respecto a la elección de la estrategia mixta en comparación de la venta directa. La probabilidad relativa de elegir una estrategia de distribución mixta con predominio de tour operador es 2.059 veces mayor en el caso de que el gerente tenga estudios universitarios y 1.198 en caso de que se tenga intención de expansión en el futuro con respecto a la elección de venta directa como principal canal. Estos resultados contradicen la línea de investigación expuesta por Bastakis et al (2004) los cuales sugieren que las dificultades de planificación a medio y largo plazo de los hoteles con menor categoría, menor manejo de las TIC y menor tamaño suponen una de las principales causas que incrementan la venta vía grandes tour operadores internacionales.

El número medio de habitaciones tiene efecto positivo marginal sobre probabilidad relativa. Así una habitación adicional incrementa aproximadamente la probabilidad relativa en 0.5% de usar una estrategia de comercialización centrada en la diversificación de canales con predominio del tour operador con respecto a la venta directa. Estos resultados contradicen, también, la línea expuesta anteriormente (Bastakis et al.,2004), la cual plantea que las empresas hoteleras con menor número de habitaciones muestran una mayor necesidad de planificación a medio y largo plazo y, por ello, tienden a una mayor dependencia del tour operador. Sin embargo, los efectos positivos obtenidos a partir de la relación entre el tamaño del hotel y el uso de una estrategia con predominio de tour operador frente a la venta directa puede deberse a los mayores costes fijos con los que cuentan las empresas de mayor tamaño. La empresa hotelera llevaría a cabo acuerdos con tour operadores para cubrir unos costes fijos más elevados (Orfila-Sintes et al., 2005).

Se observa un efecto negativo de la inversión en software para dispositivo móviles sobre la probabilidad relativa de utilizar una estrategia mixta con predominio de tour operadores con respecto a la estrategia mayoritaria de venta directa como canal de comercialización. Estos resultados son coherentes con otros planteados dentro de diversas líneas de investigación ya expuestas anteriormente. Filieri y Mclay (2013) explican este efecto negativo a través del papel que juegan las redes sociales en la puesta en contacto entre consumidores finales y empresas hoteleras. En la misma línea,

autores como Vermeulen y Seegers (2009) recalcan la importancia de las redes sociales como herramienta esencial para la recopilación de información acerca de consumidores.

No se encuentran relaciones de significatividad y, por lo tanto, no son relevantes para la elección de la estrategia mixta con respecto a venta directa las siguientes características: pertenencia a grupo de empresa o cadena de hoteles e inversiones referentes al inmovilizado tangible o aquellas relacionadas con las TIC y equipos informáticos. Como resultado, aceptamos las hipótesis 1.1, 1.2, 1.3, 1.6 y 1.7 referidas en la parte teórica. Las hipótesis 1.4 y 1.5 son rechazadas dada la falta de causalidad directa.

Por último, añadimos como apéndice el análisis de varianza (ANOVA) sobre la incidencia de la estrategia de comercialización elegida sobre diferentes variables resultado de la pyme hotelera. Se encuentran varias relaciones de significatividad. Destacamos el mayor efecto positivo de la estrategia mixta con predominio de tour operador sobre la variación de ventas, la rentabilidad y la fortaleza de la marca. Dicha relación puede deberse a los mayores costes de autopromoción que conlleva la venta directa (Sánchez y Santir, 2005; Pearce y Tanguchi, 2008). Para un análisis más detallado, ver apéndice.

Tabla 4. Resultados robustos del Modelo Multinomial Logit.

QCL_1	Coef.	Err.Std.	z	P>z	RRR
Agencias_de_viajes_online					
Costa	.6551271	.308463	2.12	0.034	1.925387
nmediohabitaciones	.0010318	.0031249	0.33	0.741	1.001032
categoriac					
Hotel 1 Estrella	-.0330036	.4835647	-0.07	0.946	.9675351
Hotel 2 Estrellas	-.0555596	.4374423	-0.13	0.899	.9459556
Hotel 3 Estrellas	-.1850648	.4473081	-0.41	0.679	.8310505
Hotel 4 Estrellas	.3221427	.4798677	0.67	0.502	1.380.082
Hotel 5 Estrellas o superior	.3583967	.8744981	0.41	0.682	1.431033
1.grupo	.2551477	.4756406	0.54	0.592	1.290652
1.cadena	-.2276274	.5038906	-0.45	0.651	.796421
invtangible	-.1123557	.1595386	-0.70	0.481	.8937263
invintangible	.1747538	.1759289	0.99	0.321	1.190953
invmoviles	-.0955118	.1442458	-0.66	0.508	.9089077
Estudios universitarios	.8282772	.282917	2.93	0.003	2.289371
tamaño	.04344	.0594697	0.73	0.465	1.044397
_cons	-.9831807	.435201	-2.26	0.024	.3741192
Venta_directa		(base outcome)			

Mezcla__con_predominio_de_tour_o					
Costa	1.449913	.3522043	4.12	0.000	4.262742
nmediohabitaciones	.0046725	.0025545	1.83	0.067	1.004683
categoriac	2.211968	1.10798	2.00	0.046	9.133675
Hotel 1 Estrella	1.711315	1.098088	1.56	0.119	5.536234
Hotel 2 Estrellas	2.410292	1.053631	2.29	0.022	11.13721
Hotel 3 Estrellas	2.519693	1.061068	2.37	0.018	12.42479
Hotel 4 Estrellas	2.794774	1.277306	2.19	0.029	16.35894
Hotel 5 Estrellas o superior					
1.grupo	.6753237	.4551164	1.48	0.138	1.964669
1.cadena	.2950136	.5114645	0.58	0.564	1.343145
inv tangible	-.126087	.213404	-0.59	0.555	.8815382
inv intangible	.2726364	.22141	1.23	0.218	1.313423
inv moviles	-.2903742	.1744229	-1.66	0.096	.7479836
		.3412399			
Estudios universitarios	.7225046		2.12	0.034	2.059585
tamaño	.1814432	.0734276	2.47	0.013	1.198946
_cons	-4.767363	1.058236	-4.51	0.000	.0085028

Número de observaciones = 373

Pseudo R² = 0.1589

Wald Chi² (28) = 103.37

Prob > Chi² = 0.0000

Nota: Se toma como categoría base o de referencia el "Venta directa"; "Coef." Se refiere a los coeficientes; "RRR" (Risk Relative Ratios) es indicador de la probabilidad estimada; "Err.Std" muestra el error estándar de los cocientes.

Fuente: Resultados generados con el Software econométrico Stata a partir de datos obtenido de una encuesta realizada en el primer cuatrimestre de 2016 a pymes españolas en el marco del Proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

5. Conclusiones

Este trabajo de investigación muestra la influencia de los diferentes factores que caracterizan a la pyme hotelera en la determinación de la estrategia de comercialización vía elección de los principales canales de distribución. La mayoría de investigaciones previas se centran en el análisis de las consecuencias de la utilización de un canal de distribución u otro en la planificación turística (Buhalis y Licata, 2002; O'Connor y Frew, 2002; Romero y Tejada, 2011; Liu y Chen, 2013). No muchas de ellas estudian los motivos que llevan a las empresas hoteleras, según sus características, a comercializar sus habitaciones a través de uno u otro tipo de canal de distribución (Dabas y Manaktola, 2004; Sahadew y Islam, 2005; Orfila-Sintes et al., 2005; Inversini, 2014). Este es el primer análisis realizado con respecto a la pyme hotelera en un mercado turístico maduro, más concretamente, en el español.

La presente investigación nos ayuda a comprender las relaciones de coordinación y subordinación entre la pyme hotelera y los intermediarios turísticos que participan en las Cadenas Globales de Valor del Turismo. Otros autores que han contribuido a estudios similares ya señalaron que, fenómenos como la estacionalidad de la demanda turística (Orfila-Sintes et al., 2004), la capacidad de inversión de la empresa hotelera (O'Connor y Frew, 2002) o la ubicación de la misma en destinos ya conocidos (Jacobsen y Munar, 2012) afectan de forma significativa a la determinación de la estrategia de comercialización hotelera. En esta línea, nuestros resultados añaden nuevas evidencias desde la perspectiva de la pyme turística que contribuyen a llenar un vacío existente en la literatura científica en torno a los canales de distribución turísticos.

El análisis clúster muestra la existencia de comportamientos diferenciados de las pymes hoteleras en cuanto a la elección de los principales canales de distribución. A partir del análisis de K-medias, según el porcentaje de ventas obtenido por cada canal de distribución, las pymes hoteleras se pueden distribuir en tres grupos: aquel que considera las agencias de viajes online como principal canal de distribución, el que obtiene el mayor porcentaje de ventas vía venta directa y, el grupo de empresas que

diversifican ventas a través de los diferentes canales de distribución con predominio de tour operador.

Nuestros resultados revelan que los hoteles ubicados en la costa tienden a concentrar sus ventas en las agencias de viaje online u optan por la diversificación de su estrategia de comercialización con cierto predominio del tour operador. De igual forma, la pyme hotelera que se encuentra dirigida por un gerente con estudios universitarios muestra una mayor preferencia por las agencias de viajes online y por la diversificación de canales, manteniendo el predominio del tour operador, en comparación con la elección de venta directa como principal canal de distribución. Asimismo, los hoteles de una, tres, cuatro y cinco estrellas muestran una mayor preferencia creciente en función de su categoría por la estrategia de comercialización basada en la diversificación de canales y predominio del tour operador. Además, las empresas hoteleras que muestran ambición por crecer se caracterizan por su mayor preferencia por la diversificación de canales y la venta al tour operador en comparación con la venta directa. Por último, se aprecia una mayor probabilidad relativa de elegir la estrategia mixta con predominio de tour operador para la pyme hotelera con mayor número de habitaciones y con mayor inversión en la aplicación y uso de software para dispositivos móviles y redes sociales con respecto a la venta directa.

La estrategia de distribución de la pyme hotelera y, consecuentemente, su modo de inserción en las Cadenas de Valor Globales del turismo tiene diversas implicaciones sobre la política turística. El papel de las agencias de viajes online y los tour operadores como intermediarios que permiten acceder a la demanda turística global se ha puesto de manifiesto en muchos trabajos y también en éste. No obstante, las relaciones entre estos intermediarios y las pyme hoteleras pueden estar marcadas por asimetrías en el poder de negociación con consecuencias negativas sobre la rentabilidad de la pyme hotelera. Las conclusiones de este trabajo permiten identificar los factores que condicionan el uso de los distintos canales de distribución. Desde esta perspectiva, se contribuye al diseño de medidas de política turística orientadas a favorecer el crecimiento de la demanda internacional de las pyme hoteleras, sin menoscabo significativo sobre sus márgenes de beneficio a resultas de la presión de los intermediarios turísticos.

Este trabajo de investigación no es ajeno a varias limitaciones. Los resultados han sido obtenidos a partir de una muestra de pymes hoteleras españolas, por lo que los resultados pueden no ser aplicables a todos los países o a áreas específicas. Además, nuestra muestra ha sido diseñada para ser representativa del conjunto de la industria turística española, la cual, abarca a un amplio rango de destinos y tipos de turismo diferentes. Los resultados podrían ser sensibles a esta heterogeneidad. Por otro lado, queda pendiente para futuras investigaciones profundizar en el análisis de la incidencia de los diferentes canales de distribución en los resultados de la pyme hotelera. Como ya se adelanta en el apéndice, se dan relaciones de significatividad positiva entre la elección de la estrategia mixta de tour operador y agencia de viajes online sobre la variación de ventas, la rentabilidad de la empresa y la fortaleza de la marca. No obstante, se hace necesario incorporar diversas variables de control a este análisis en el marco de modelos de regresión para poder confirmar y afinar los resultados a este respecto.

6. Bibliografía

- Amadeus España Y ACAV. (2007). "Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas". Disponible en: [http://www.amadeus.com/web/binaries/1333086479747/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DPrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV.pdf] Recuperado a 26/05/2018
- Baloglu, S. and Pekcan, Y.A. (2006). "The website design and internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey", *Tourism Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 171-176.
- Bastakis C., Buhalis, D., and Buttler, R. (2004). "The perception of small and médium sized tourism accommodation providers on the impacts of tour operator's power in Eastern Mediterranean". *Tourism Management*, 25 (2), 151-170.
- Buhalis, D. (2000). "Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean

region". *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 1(1), 113-139.

- Buhalis, D. and Laws, E. (2001). "Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations". Continuum, London.
- Buhalis, D. and Licata, M.C. (2002). "The future eTourism intermediaries". *Tourism Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 207-220.
- Buhalis, D. (2004), "eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry", *Information and Management*, Vol. 41 No. 7, pp. 805-25
- Carroll, B., and Siguaw, J. (2003). "The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38-50.
- Carroll, R. (2007). "Ortega banks on tourism to beat poverty". *The Guardian*. Disponible en: [<http://www.guardian.co.uk/world/2007/jan/07/rorycarroll>. Theobserver] Recuperado a 02/06/2018
- Ceballos-Hernández, C., Giráldez Puig, M. P., González Zamora, M. D. M., Ríos Martín, M. Á., y Ruiz Jiménez, A. (2008). "La influencia de las TICs en la rentabilidad, productividad y calidad de los servicios del sector hotelero andaluz. Investigaciones turísticas". Una perspectiva multidisciplinar: I jornadas de investigación en turismo.
- Choi, S. and Kimes, S. (2002). "Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 No. 3, pp. 23-31
- Christodoulidou, N., Brewer, P., Feinstein, A. H. and Bai, B. (2007). "Electronic channels of distribution: challenges and solutions for hotel operators". *FIU Hospitality and Tourism Review*, 25(2), 92-100
- Dabas, S. and Manaktola, K. (2007). "Managing reservations through online distribution channels: an insight into mid-segment hotels in India". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 388-396.
- Espinet, J. M., Fluvià, M., Rigall-I-Torrent, R., and Saló, A. (2012). "Hotel characteristics and seasonality in prices: an analysis using Spanish tour operators' brochures". *Tourism Economics*, 18(4), 749-767.

- Floater, G. and Mackie, L. (2016). "Travel distribution. The end of the world as we know it". London: LSE Enterprise Limited.
- Filieri, R., and McLeay, F. (2014). "E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews". *Journal of Travel Research*, 53(1), 44-57.
- Fyall, A., and Wanhill, S. (2008). Intermediaries. In C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, y S. Wanhill (Eds), *Tourism: Principles and practice*. Harlow: Prentice Hall.
- García, B. F., Bañuls, A. L., Mora, C. M., y Rodríguez, A. R. (2010). "Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: un estudio de casos". *Cuadernos de turismo*, (25), 69-97.
- Getz, D., and Nilsson, P. A. (2004). "Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm, Denmark". *Tourism Management*, 25(1), 17-30.
- Guo, X., and He, L. (2012). "Tourism supply-chain coordination: The cooperation between tourism hotel and tour operator". *Tourism Economics*, 18(6), 1361-1376.
- Hashim, N. H., Murphy, J., Purchase, S., and O'Connor, P. (2010). "Website and email adoption by Malaysian hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 194-196.
- Hassan Montero, Y., and Martín Fernández, F.J. (2003). *Guía de Evaluación Heurística de Sitios Web*". No Solo Usabilidad, nº 2, 2003. <nosolousabilidad.com>. ISSN 1886-8592
- Hills, J. R., and Cairncross, G. (2011). "How small regional accommodation providers view and respond to online intermediaries". *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 249-262.
- Humphrey, J. and Schmitz, H. (2002). "How does insertion in global value chains affect upgrading industrial clusters?" *Regional Studies*, 36, 1017-1027.
- Inversini, A., and Masiero, L. (2014) "Selling rooms online: the use of social media and online travel agents", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 Issue: 2, pp.272-292, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0140>

- INE. Empresas. Explotación estadística del Directorio Central de Empresas. Empresas Activas. Empresas por CCAA, actividad principal (grupo CNAE 2009) y estrato de asalariados (2018). Disponible en: [<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298>] Recuperado a 02/06/2018
- Jacobsen, J. K. S., and Munar, A. M. (2012). "Tourist information search and destination choice in a digital age". *Tourism management perspectives*, 1, 39-47.
- Jackson, J., and Murphy, P. (2006). "Clusters in regional tourism An Australian case". *Annals of Tourism research*, 33(4), 1018-1035.
- Kasavana, M. L. and Singh, A. J. (2001). "Online Auctions". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 9(3-4), 127-140.
- Kim, M. J., Chung, N., and Lee, C. K. (2011). "The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea". *Tourism Management*, 32(2), 256-265.
- Kracht, J., and Wang, Y. (2010). "Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation International". *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757
- Lanz, L. H. and Das, S. (2002). "Web Marketing: Hotel Friend or Foe?" Disponible en: [<http://www.hospitalitynet.org/news/4013800.html>] Recuperado a 02/06/2018.
- Law, R., Ivy, C., and Goh, C. (2007). "Where to Find the Lowest Hotel Room Rates on the Internet? The Case of Hong Kong." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (6): 495-506
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., and Fong, L. H. N. (2015). "Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431-452.
- Law, R., Buhalis, D., and Cobanoglu, C. (2014). "Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727-750.
- Lee, H. A., Denizci Guillet, B., y Law, R. (2013). "An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice

Hotels International and Expedia. Com". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107.

- Schuckert, M., Liu, X., and Law, R. (2015). "Reseñas en línea sobre hotelería y turismo: tendencias recientes y direcciones futuras", *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 32: 5, 608-621, DOI: 10.1080 / 10548408.2014.933154
- Mills, J. E., and Law, R. (2004). "Handbook of consumer behavior, tourism, and the Internet". Psychology Press.
- Müller, H. and Lanz-Kaufmann, E. (2001). "Wellness Tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry". *Journal of Vacation Marketing*, 7 (1), 5-17
- Sanchez, J. F., and A. Satir (2005). "Hotel Yield Management using Different Reservation Modes." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (2): 136-46.
- O'Connor, P. and Frew, A. (2002), "The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 No. 3, pp. 33-45.
- O'Connor, P. (2002). "An Empirical Analysis of Hotel Chain Online Pricing Strategies." *Information Technology and Tourism* 5 (2): 65-72.
- O'Connor, P. (2000). "On-line Pricing: An Analysis of Hotel Company Practices". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (1): 88-96
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., and Martínez-Ros, E. (2005). "Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands". *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Pearce, D. G., Tan, R., and Schott, C. (2007). "Distribution channels in international markets: A comparative analysis of the distribution of New Zealand tourism in Australia, Great Britain and the USA". *Current Issues in Tourism*, 10(1), 33-60.
- Pearce, D. and Schott, C. (2005), "Tourism distribution channels: the visitors' perspective", *Journal of Travel Research*, Vol. 44, pp. 50-63

- Pearce, D. G., and Taniguchi, M. (2008). "Channel performance in multichannel tourism distribution systems". *Journal of Travel Research*, 46(3), 256-267.
- Phelan, K.V., Christodoulidou, N., Countryman, C.C. and Kistner, L.J. (2011), "To book or not to book: the role of hotel web site heuristics", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 134-148.
- Picazo, P., and Moreno-Gil, S. (2018). "Tour operators' marketing strategies and their impact on prices of sun and beach package holidays". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 17-28.
- Pietrobelli, C. and Rabellotti, R. (2007). "Upgrading to Compete. Global Value Chains, Cluster and SMEs in Latin America". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Romero, I., and Tejada P. (2011). "A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector". *Tourism Management*, 32 (2), 297-306.
- Rønningen, M. (2010). "Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case: The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 190-206.
- Sahadev, S., and Islam, N. (2005). "Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 391-401.1
- Sanchez, J. F., and Satir, A. (2005). Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 136-146.
- Schegg, R., and Scaglione, M. (2013). "Substitution effects across hotel distribution channels. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 801-812)". Springer, Cham.
- Schmidt, S., Cantalops, A. S., and dos Santos, C. P. (2008). "The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness". *International Journal of hospitality management*, 27(4), 504-516.

- Shohreh, A.K., and Christine, B. (2000). "A proposal to assess the service quality of online travel agencies: An exploratory study". *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 21, pp. 63-88.
- Song, H., Liu, J. and Chen, G (2013). "Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects". *Journal of Travel Research*, 52 (1), 15-28.
- Standing, C., Tang-Taye, J. P., and Boyer, M. (2014). "The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.
- Tapper R, Font X. (2005). "Tourism Supply Chains. Report of a desk research project for the travel foundation". Leeds Metropolitan University. Environment Business and" Development Group.
- Tepelus, C.M (2005). "Aiming for sustainability in the tour operating business". *Journal of Cleaner Production*, 13, pp. 99-107
- Thompson, J., and Richardson, B. (1996). "Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization". *Management Decision*, 34(2), 5-19.
- Tisdell, C. A., (2001). "Tourism economics, the environment and development: analysis and policy". Cheltenham: Edward Elgar.
- Toh, R. S., Raven, P., and DeKay, F. (2011). "Selling rooms: Hotels vs. third-party websites". *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 181-189.
- Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill, and Juston Parker. (2009). "An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World". Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Tse, A. C. (2003). "Disintermediation of travel agents in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453–460.
- Vera-Robollo, J.F., y Baños Castañeira, Carlos J. (2010) "Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. N. 53. ISSN 0212-9426, pp. 329-353.

- Vermeulen, I. E. and Seegers, D. (2009). "Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration". *Tourism Management*, 30(1), 123–127.
- Zafiroopoulos, C., Vrana, V. and Paschaloudis, D. (2006), "The internet practices of hotel companies: an analysis from Greece". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 156-163

APÉNDICE

Además de tratar de identificar los factores que influyen sobre la elección de los principales canales de distribución de la pyme turística española, completamos el análisis presentado analizando, de modo exploratorio, la incidencia que tiene la estrategia de distribución sobre los resultados de la pyme hotelera. Para ello consideramos los tipos de empresas según su estrategia de comercialización, así como la variación de las ventas y del número de empleados, la rentabilidad del negocio, la fortaleza de la marca y la satisfacción percibida de los clientes y empleados, como variables de resultado.

Con este objetivo, hemos realizado un análisis de la varianza, ANOVA, para un modelo de efectos fijos de un solo factor, no equilibrado, dado que el número de observaciones en cada uno de los conglomerados es diferente. El análisis ANOVA es adecuado cuando se pretende contrastar la igualdad de medias correspondientes a varias poblaciones normales y homogéneas en varianza. Por tanto, se basa en dos hipótesis: normalidad de las poblaciones y homocedasticidad de las poblaciones. En general, no es posible contar con las hipótesis de normalidad y homogeneidad en las varianzas en las poblaciones con las que estamos trabajando. La falta de normalidad no es un problema excesivamente grave, dado que con los tamaños de muestra con la que estamos trabajando, las medias muestrales se ajustan razonablemente a una distribución Normal.

No ocurre lo mismo con la homocedasticidad. Así, primero hemos contrastado la hipótesis de igualdad de las varianzas, utilizando el contraste de Levene. A continuación, si hay igualdad de varianza se utilizará el estadístico F estándar ANOVA. Si no hay

igualdad de varianza, el SPSS proporciona dos contrastes, el de Brown-Forsythe y el de Welch. Finalmente, nos hemos decidido por el segundo, ya que resulta más potente que el estadístico F estándar o el de Brown-Forsythe cuando los tamaños de las muestras y las varianzas son diferentes, como es nuestro caso.

La tabla 5 muestra un resumen descriptivo de las variables resultado utilizadas para el análisis de la varianza (ANOVA). Las variables independientes escogidas se definen como:

- Variación de ventas (varventas). Variable continua que considera la variación porcentual de ventas experimentada entre los años 2013 y 2015.
- Variación en el número de empleados (empleados). Variable continua que muestra la variación experimentada en el número de empleados a tiempo completo en la empresa durante los años 2013 y 2015.
- Rentabilidad del negocio (rentabilidad). Se hizo la siguiente pregunta: “Califique la evolución de su empresa en los tres últimos años (2013-2015) en relación a la rentabilidad del negocio”. Los encuestados valoraron en una escala de 1 a 7, siendo 1 “muy negativa” y 7 “muy positiva”. La variable “rentabilidad” es una variable continua que toma valores de 1 a 7.
- Fortaleza de la marca (marca). Se hizo la siguiente pregunta: “Califique la evolución de su empresa en los tres últimos años (2013-201) en relación a la fortaleza de la marca”. Los encuestados valoraron en una escala de 1 a 7, siendo 1 “muy negativa” y 7 “muy positiva”. La variable “marca” es una variable continua que toma valores de 1 a 7.
- Satisfacción de los clientes (csatisfaccion). Se hizo la siguiente pregunta: “Califique la evolución de su empresa en los tres últimos años (2013-201) en relación a la satisfacción del cliente”. Los encuestados valoraron en una escala de 1 a 7, siendo 1 “muy negativa” y 7 “muy positiva”. La variable “csatisfaccion” es una variable continua que toma valores de 1 a 7.
- Satisfacción de los empleados (esatisfaccion). Se hizo la siguiente pregunta: “Califique la evolución de su empresa en los tres últimos años (2013-201) en relación a la satisfacción de los empleados”. Los encuestados valoraron en

una escala de 1 a 7, siendo 1 “muy negativa” y 7 “muy positiva”. La variable “esatisfaccion” es una variable continua que toma valores de 1 a 7.

La variación de ventas medias experimentada por los encuestados entre 2013 y 2015 se encuentra en torno al 8.5% dándose una desviación típica de más del 21.21%. La mayor caída de ventas alcanza el 80% de las ventas iniciales en 2013 mientras que el mayor aumento se encuentra en el 110%. En cuanto a la variación porcentual en el número de empleados, el valor medio se encuentra en torno al 40% existiendo una desviación estándar de más del 189.83%. Por tanto, observamos como en términos medios las pymes encuestadas aumentaron la plantilla a tiempo completo en un 40% pero se dieron casos en los cuales la plantilla se redujo a cero. Por otro lado, como podemos ver en la figura 4, los encuestados se muestran altamente satisfechos en términos medios con la rentabilidad del negocio, la fortaleza de la marca, la satisfacción percibida por el clientes y empleados. La satisfacción del cliente alcanza la valoración más positiva con 6.22 puntos sobre 7 y la más negativa con 4.56 puntos sobre la rentabilidad del negocio.

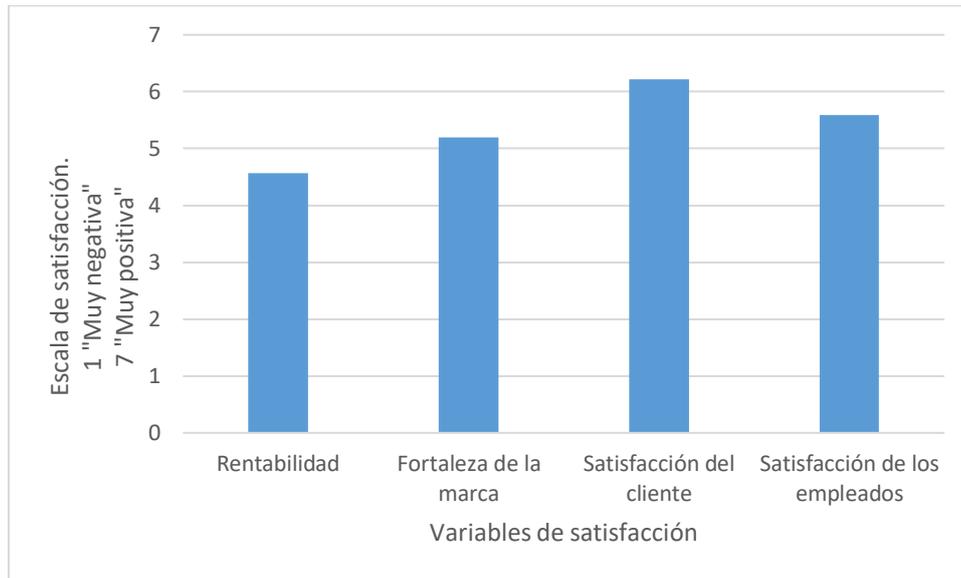
Tabla 5. Tabla descriptiva de variables resultado utilizadas en ANOVA.

Variable	Obs	Media	Dev.Std.	Min	Max	Definición
varventas	364	8.465659	21.21348	-80	110	Variación en % de ventas entre 2013 y 2015
empleados	375	39.984	189.8346	-100	200	Variación en el número de empleados en % entre 2013 y 2015
rentabilidad	375	4.562667	1.504252	1	7	Rentabilidad del negocio
marca	375	5.192	1.377994	1	7	Fortaleza de la marca
csatisfacción	375	6.213333	1.143376	1	7	Satisfacción del cliente
esatisfacción	375	5.589333	1.035154	1	7	Satisfacción de los empleados

Nota: “Obs” indica el número de observaciones; “Media” la media aritmética de la variable; “Dev.Std”, la desviación estándar; “Min” Referente al valor mínimo de la variable y “Max” al máximo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta en el marco del proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

Figura 4. Satisfacción media dada la evolución de la rentabilidad, fortaleza de la marca, clientes y empleados para el periodo 2013-2015.



Nota: Gráfico elaborado a partir de la tabla 5.

Fuente: Elaboración propia a partir de Proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

Resultados del ANOVA

Los resultados de la estimación del ANOVA son mostrados en la tabla 6.

Se contrasta la igualdad de las medias por clúster de las variables que muestran el resultado de la empresa en cuanto a las variaciones de las ventas y variaciones en el número de empleados en el periodo 2013/15, rentabilidad del negocio, fortaleza de la marca y satisfacción de los clientes y de los empleados. Además, se ha procedido a realizar un análisis Post-hoc, contrastando la hipótesis de igualdad de medias entre dos conglomerados, complementando así los resultados proporcionados por el test ANOVA, ya que este último sólo permite contrastar si la media más alta difiere significativamente de la media más baja. No se muestran los resultados detallados del análisis post-hoc, sino que se ha decidido en una columna indicar qué medias de los conglomerados son distintas para la correspondiente variable. Para el análisis post-hoc, se ha utilizado el estadístico de Games-Howell.

Tabla 6. Tabla de resultados ANOVA

Variable	Conglomerado	Tamaño muestral	Media	Igualdad varianzas	Welch	P-Valor	F	P-Valor	Post Hoc
Variación de Ventas (2013-2015)	1 Agencia Viajes Online	127	9.61	Sí					
	2 Venta Directa	121	3.86	2.1156(0.1221)		4.836	0.0085		C2#C3
	3 Mixto	114	12.15						
Variación del Número de Empleados (2013-2015)	1 Agencia Viajes Online	123	3.92	Sí					
	2 Venta Directa	121	0.21	0.216(0.8061)		2.189	0.1135		
	3 Mixto	115	4.36						
Rentabilidad del negocio	1 Agencia Viajes Online	129	4.74	No					C1#C2
	2 Venta Directa	128	3.99	3.822(0.0228)	17.037	0.0000			C2#C3
	3 Mixto	116	5.00						
Fortaleza de la marca	1 Agencia Viajes Online	129	5.20	Sí					
	2 Venta Directa	128	4.93	0.133(0.8758)		4.882	0.0081		C2#C3
	3 Mixto	116	5.47						
Satisfacción de los clientes	1 Agencia Viajes Online	129	5.94	Sí					
	2 Venta Directa	128	5.83	0.184(0.8321)		0.575	0.5630		
	3 Mixto	116	5.91						
Satisfacción de los empleados	1 Agencia Viajes Online	129	5.66	Sí					
	2 Venta Directa	128	5.62	0.148(0.8624)		0.856	0.4257		
	3 Mixto	116	5.49						

Fuente: Elaboración propia a partir de la base datos del Proyecto INTURPYME -ECO2013-42889-.

Como se puede observar la estrategia de comercialización, tiene influencia (medias distintas por clúster) en las variaciones de las ventas, la rentabilidad y la fortaleza de marca. Para las tres variables de resultados de la pyme hotelera, la ordenación es la misma: la mayor es la media para el clúster 3 o “mixto con predominio de TO”, le sigue la media para el clúster 1 o “agencia de viaje online” y la menor es la media para el clúster 2 con predominio de la “venta directa”. Tal como es confirmado por el análisis post-hoc, para esas tres variables hay una diferencia significativa de medias (positiva) entre los hoteles que utilizan una estrategia de comercialización diversificada con predominio de tour operadores y los hoteles que usan una estrategia principalmente basada en venta directa. Solamente en el caso de la rentabilidad el análisis post hoc muestra que la rentabilidad media de los hoteles que utilizan una estrategia de comercialización principalmente de agencias de viajes online es distinta (mayor) que la

rentabilidad media de aquellos hoteles que utilizan como estrategia de comercialización mayoritaria la venta directa.

Por tanto, la pyme hotelera española que comercializa a través de grandes intermediarios turísticos (frente a la venta directa) ha observado una mejor evolución de su rentabilidad, mayores ventas y fortaleza la marca en el período de referencia. Estos resultados se encuentran en la línea tratada por Sánchez y Santir (2005) y Pearce y Tanguchi (2008) y puede atribuirse a los elevados costes de autopromoción y a la necesidad de coordinación con grupos de empresas o cadenas de hoteles en el caso de la comercialización vía venta directa.