

**REVENUE MANAGEMENT Y REPUTACIÓN ONLINE: ESTUDIO
COMPARADO DE PRECIOS EN CUATRO DESTINOS URBANOS
REVENUE MANAGEMENT AND ONLINE REPUTATION: COMPARATIVE
STUDY OF PRICES IN FOUR URBAN DESTINATIONS**

Patricia Diana-Jens
UDIMA – Universidad a Distancia de Madrid
Ctra. de la Coruña Km. 38,500. Vía de servicio nº 15 28400 Collado Villalba, Madrid
Tlf: +34 91 8561694
E-mail: patricia.diana@udima.es

M^a Esther Chávez-Miranda
Universidad de Sevilla
Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avda. San Francisco Javier, s/n 41018 Sevilla
Tlf. +34 954 55 16 06
E-mail: esther@us.es

Fernando E. García-Muiña
Universidad Rey Juan Carlos
Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Eco. Apli. II y Fund. An. Eco.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Pº de los Artilleros, s/n 28032 Madrid
Tlf. +34 91 488 77 90
E-mail: fernando.muina@urjc.es

Área temática: Economía y Empresa

RESUMEN

Revenue Management es un conjunto de estrategias y tácticas mediante las que se intenta vender el producto adecuado, al precio adecuado, en el momento adecuado, al cliente adecuado, a través del canal adecuado. Una de las dimensiones de mayor relevancia en la aplicación del *Revenue Management* es *Pricing*, que engloba todas las decisiones relativas a la estrategia de precios de un establecimiento hotelero.

Parte de la información necesaria para tomar dichas decisiones se basa, entre otros, en la previsión de la demanda. Pero también encontramos la reputación *online*, cuya relación con los precios hoteleros es objeto de estudio de gran actualidad. Este recurso intangible requiere de una mayor atención, puesto que no existe evidencia empírica concluyente acerca de su influencia en el desempeño de los hoteles.

En este trabajo realizamos un estudio comparativo de carácter exploratorio de la política de precios aplicada por los hoteles mejor posicionados en el ranking de Tripadvisor y de sus principales competidores en cuatro destinos urbanos. Los resultados obtenidos permiten apreciar la existencia de diferencias de precios dependiendo del destino y la reputación *online* del hotel.

PALABRAS CLAVE: *revenue management, pricing, reputación online, Tripadvisor*

ABSTRACT

Revenue Management is a set of strategies and practices to sell the right product, at the right prices, at the right moment, to the right client through the right distribution channel. One of the dimensions of greater relevance in Revenue Management is Pricing, which entails all decisions related to the pricing strategy of a hotel.

Part of the information needed to make those decisions is based, among others, in demand forecasting. But we also find online reputation, whose relationship with hotel prices is getting a lot of attention nowadays. Nevertheless, this intangible resource needs a further study, as there is no conclusive empirical evidence of its influence in hotel performance.

In this paper we make an exploratory comparative study of the pricing strategies applied by the hotels which hold the first place in Tripadvisor's Popularity Ranking, as well as the strategies applied by their main competitors in four urban destinations. The results will allow us to analyze price differences depending on the destination and the hotel's online reputation.

KEYWORDS: revenue management, pricing, online reputation, Tripadvisor

1. INTRODUCCIÓN

La elevada competitividad del entorno al que se enfrentan las empresas exige el diagnóstico de las variables que pueden tener una influencia significativa en sus estrategias y los resultados alcanzados. Esta situación del contexto está especialmente presente en el sector hotelero como consecuencia, entre otros factores, del desarrollo de internet y los nuevos canales de comunicación y distribución que trae consigo.

En el campo de la estrategia empresarial se consideran diversas variables -internas y externas- que pueden ser clave en la toma de decisiones. Desde mediados de los años noventa del pasado siglo hasta la actualidad, la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1996) defiende que los factores internos, especialmente aquellos de carácter intangible de lenta y costosa acumulación, son los que tienen un mayor peso a la hora de explicar la creación de ventajas competitivas sostenibles frente a la competencia.

Entre estos factores inmateriales, destaca la reputación corporativa como un elemento indispensable a la hora de establecer el patrimonio intangible o capital intelectual de las organizaciones. De hecho, existen numerosos trabajos que reconocen la existencia de una relación directa y significativa entre la reputación corporativa y la competitividad empresarial. El estudio de Vilanova, Lozano y Arenas (2009) realiza una extensa revisión de la literatura en este sentido. Sin embargo, éste y otros trabajos recientes muestran la existencia de numerosos interrogantes acerca de cómo las organizaciones son capaces de explotar todo el potencial de la reputación a través de las estrategias y políticas adecuadas.

Revenue Management, por su parte, es una filosofía de gestión que ha permitido la obtención de importantes incrementos de rentabilidad y/o beneficios a las empresas en las que se ha implantado (Smith *et al.*, 1992; Cook, 1998; Kimes, 1999; Kimes *et al.*, 1999). La complejidad de la disciplina, como cabe esperar, ha ido incrementando a lo largo del tiempo llevando a la diferenciación en dimensiones adaptadas o desarrolladas específicamente para su aplicación: la gestión de precios (*pricing*), gestión de capacidad (*capacity management*), previsiones (*forecasting*), entre otros.

Centrándonos en la dimensión de *Pricing* en materia de RM, con el objetivo de avanzar nuestro conocimiento sobre la influencia de la reputación online como factor inmaterial, desarrollamos el presente estudio. Para el caso concreto de la actividad hotelera, analizamos de forma exploratoria cómo la reputación *online* -según la posición en

Tripadvisor- contribuye a la posición competitiva de los hoteles y, como consecuencia de ello, los establecimientos mejor posicionados tienen la posibilidad de subir los precios y, por tanto, optimizar sus ingresos. Este análisis lo abordamos en cuatro destinos diferentes con la intención de detectar posibles diferencias entre ellos.

En este trabajo confluyen diversos aspectos que hacen del sector hotelero un contexto muy interesante para la presente investigación. En primer lugar, la intangibilidad del servicio y el notable riesgo percibido por el cliente a la hora de contratarlo convierten en muy relevante la reputación *online* construida a partir de opiniones de otros usuarios que han vivido la experiencia. En segundo lugar, la atención al sector hotelero permite concretar el papel que juega la reputación en un factor clave de la gestión hotelera: *Revenue Management* y en concreto sobre las estrategias de precios o *Pricing*.

Así, tras esta introducción, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar desarrollamos un recorrido por el concepto de *Revenue Management*, en general, y las políticas de precios, en particular. Posteriormente analizamos el papel que juega la reputación *online* en todo ello. En tercer lugar, presentamos los aspectos metodológicos del estudio empírico desarrollado así como los resultados obtenidos. Por último, planteamos las principales conclusiones y limitaciones, así como diversas líneas futuras de investigación.

2. REVENUE MANAGEMENT

Revenue Management (en adelante RM), que se podría traducir como “gestión de ingresos”, se define tradicionalmente como la venta de la unidad correcta de inventario, al tipo de cliente adecuado, en el momento correcto, al precio correcto (Kimes, 1989a y 1989b) y a través del canal adecuado, en su aplicación en el sector hotelero. Talón-Ballestero *et al.* (2008) aportan una definición más completa y actualizada sobre la materia catalogándola como “filosofía de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidad fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio e inventario, basada en el análisis de la información, apoyado en la ciencia, tecnología y el sentido común, que aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta previsión de demanda y una adecuada revisión de tarifas”. Por tanto, *Revenue Management* constituye la base sobre la que se apoyan los sistemas de reservas cuya utilización está tan extendida en la actualidad.

Fue a mediados de los años ochenta cuando algunas de las grandes cadenas hoteleras internacionales (Marriott, Holiday Inn, Best Western) comenzaron a adoptar las técnicas de RM, en un intento de sobrevivir en un mercado extremadamente competitivo, con exceso de capacidad y alta inflación, aunque los primeros trabajos científicos se publican a principios de los 90 del siglo XX (Kimes, 1989a; Dunn y Brooks, 1990; Jones y Hamilton, 1992; Brotherton y Mooney, 1992; Lieberman, 1993).

Actualmente el sector hotelero es plenamente consciente de que la aplicación de las estrategias y técnicas de RM es imprescindible para la optimización de la gestión como confirman los datos de su creciente implantación en destinos españoles (Chávez-Miranda, 2005; Talón-Ballester, 2010).

El RM es un proceso dinámico que se basa principalmente en gestionar diversos elementos estratégicos del hotel. Es lo que conocemos como problemas, estrategias o dimensiones de RM: el mix de clientes (segmentación); el establecimiento de una estrategia de precios pensada en el valor a largo plazo (*pricing*); la realización de previsiones y estimaciones (*forecasting*); la gestión de la capacidad (*capacity management* y *overbooking*) (Weatherford y Bodily, 1992; Talluri y Van Ryzin, 2006); el conocimiento de las características y estrategias de precios de nuestra competencia (*benchmarking*) y la implantación de una estrategia de venta a través de los canales de distribución para optimizar los beneficios (*channel management*).

El RM ha sufrido una constante evolución en estos 25 años de aplicación en el sector hotelero. Hoy en día, se puede considerar como una disciplina de vital importancia para el sector, en la que destaca sobre todo su papel estratégico, su orientación al cliente y la creciente sofisticación de las herramientas tecnológicas de RM para la toma de decisiones (Noone, McGuire, y Rohlf, 2011). Uno de los aspectos clave derivados de esta visión basada en el cliente es la mayor importancia de la estrategia de precios dentro del ciclo del RM (Cross, Higbie, y Cross, 2009).

Asimismo, podemos afirmar que el RM se encuentra en un punto de inflexión importante, puesto que la irrupción de la web 2.0 y todos los efectos que ello ha traído al panorama de la distribución hotelera tienen un impacto indudable en su aplicación.

3. LA GESTIÓN DE PRECIOS EN *REVENUE MANAGEMENT*

El establecimiento del precio es un tema candente en la industria turística, ya que la feroz competencia y los limitados márgenes de beneficio hacen que establecer el precio

correcto sea una materia de vital importancia para la subsistencia de las empresas del sector, y en especial, de la empresa hotelera.

El impacto del precio en los resultados de las empresas en general es importante. Como se puede observar en la siguiente tabla (Kohli y Suri, 2011) -basada en el presupuesto de que un incremento de precio no reduce el volumen de ventas- un 1% de incremento en el precio conlleva un incremento en la rentabilidad de un 11%, mientras que otras medidas (incremento en ventas, reducción de costes fijos y variables) suponen un incremento de la rentabilidad mucho menor. (Tabla 1)

Tabla 1. El impacto de precio en las empresas

	Impacto en la rentabilidad de un 1% de cambio	% incremento necesario para duplicar beneficios
Incremento en precio	11,0%	9,1%
Incremento en ventas unitarias	3,7%	27,1%
Reducción en costes variables	7,2%	13,7%
Reducción en costes fijos	2,7%	37,1%

Fuente: Kohli y Suri (2011)

Si el impacto del precio tiene esta importancia para la generalidad de las empresas, en el sector hotelero el tema resulta clave, ya no tanto para la rentabilidad, sino para la supervivencia de los establecimientos. El entorno enormemente competitivo en el que se mueven los hoteles, la transparencia de precios que ha provocado internet, la rápida caducidad de una habitación de hotel y la obsesión del cliente por encontrar el mejor precio en los canales *online* hacen que la fijación de precios en el sector hotelero se haya convertido en una mezcla de arte y ciencia altamente compleja.

Tabla 2. Factores que afectan a la fijación de precios de una empresa

Factores internos	Factores externos
Objetivos de marketing	Estructura del mercado y la demanda
Estrategia del mix de marketing	Competencia
Costes	Factores del entorno: economía, intermediarios, aspectos políticos y legales

Factores organizativos

Fuente: Kotler *et al.* (2011)

En el sector turístico, los métodos aplicados para la fijación del precio se pueden englobar en tres categorías (Muñoz Oñate, 1994) :

- los que utilizan criterios económico-empresariales: aquí podríamos destacar la fijación de precios en función de los costes o la fijación de precios en función del margen de rentabilidad esperado,
- los que utilizan criterios centrados en el cliente, entre los que destaca el valor del producto percibido,
- y los derivados del estudio de la competencia y los mercados, debido principalmente a la alta competencia existente en el sector.

Cada uno de estos métodos, aplicado de forma aislada, deja de lado información necesaria para tomar la decisión correcta. Por ello, en la práctica, no existe un único método para fijar el precio, sino que se utiliza toda la información disponible (referente a costes, mercado y demanda) para tomar la mejor decisión en cuanto al precio, cobrando importancia el valor percibido por el cliente (*price value*) (Phillips, 2005; Hayes y Miller, 2011; Yeoman y McMahon-Beattie, 2011).

El precio justo ideal será el que refleje el valor que los clientes obtienen de los servicios hoteleros. Una tarifa será correcta si el cliente quiere comprar a ese precio (es decir, el cliente considera que es justa), si puede pagar esa tarifa, si recibe un valor añadido en el hotel frente a los competidores, y si la tarifa no daña las relaciones a largo plazo de los clientes fieles al hotel o a la marca (Kimes, 1994; Choi y Mattila, 2004).

De otro lado, internet ha cambiado la forma de establecer las políticas de precios por parte de los hoteles (Phillips, 2005). En primer lugar internet incrementa la velocidad de las decisiones de precios: hoteles que antes cambiaban los precios una vez al trimestre ahora los tienen que cambiar una vez al día, con el fin de adecuarse a los vaivenes de la demanda y de la competencia. En segundo lugar internet pone a disposición de la empresa de manera inmediata una gran cantidad de información sobre el comportamiento del consumidor: qué ha comprado, cuándo, cuánto, durante cuánto tiempo ha estado en la web, etc. En tercer lugar, internet es un laboratorio de experimentación para probar diferentes alternativas y estrategias de precios en tiempo

real, puesto que las respuestas de los clientes se pueden evaluar de manera inmediata. Y en cuarto y último lugar, internet proporciona información sobre costes y precios de la competencia.

Este cambio que ha supuesto internet en la forma de decidir los precios se ve reforzado por la creciente importancia de las opiniones *online*.

Uno de los retos más importantes dentro de la gestión de precios es el de entender la predisposición al pago por parte del cliente, o lo que es lo mismo, la elasticidad de la demanda. A pesar de todos los avances tecnológicos, medir el impacto del precio en la demanda de habitaciones es extremadamente difícil, puesto que las decisiones de compra del cliente se basan en varias dimensiones (Cross, Higbie y Cross, 2009).

4. LA REPUTACIÓN *ONLINE* COMO FACTOR CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

El estudio de la relación entre la reputación online y las estrategias de precios ha despertado un gran interés académico dentro del tema de referencia durante los últimos años.

La reputación *online* se puede entender (Del Fresno, 2012) como “el resultado de lo que los clientes, ex-clientes, futuros clientes, empleados, etc. dicen, escriben y transmiten a otros en cualquier parte de los medios sociales de internet o *social media* a partir de sus percepciones y experiencia en cualquier momento de su relación, directa o indirecta, con esa marca”.

Hoy en día la gestión adecuada de la reputación *online* de una empresa resulta en la actualidad un aspecto vital para la competitividad empresarial (Hernández-Estárico, Fuentes-Medina, y Morini-Marrero, 2012).

De Maeyer (2012) hace una revisión del estado de la cuestión en cuanto al impacto de las opiniones *online* en las estrategias de venta y política de precios. Concluye que las opiniones *online* pueden incrementar las ventas, reducir la sensibilidad al precio y aumentar la satisfacción posventa informando al cliente sobre los atributos más importantes del producto y reduciendo su incertidumbre a la hora de la compra. Los consumidores que toman una decisión informada están más dispuestos a pagar un precio más alto, están normalmente más satisfechos y se convierten en promotores de la marca *online*.

Hay varias razones por las que la reputación *online* es crítica para el sector turístico y hotelero (Litvin, Goldsmith y Pan, 2006):

- los productos ofrecidos son intangibles y no pueden ser evaluados antes de su consumo incrementando por lo tanto la importancia de la influencia interpersonal
- muchos productos hoteleros y turísticos se perciben como compras de alto riesgo, por lo que el riesgo emocional evaluado por el grupo es un aspecto importante del proceso de decisión de compra
- los servicios / productos turísticos y hoteleros sufren de una gran estacionalidad y son perecederos, incrementando por lo tanto los niveles de estrés de marketing para los hoteles
- el sector es muy competitivo
- dado el estado de la investigación al respecto, el sector está por detrás de otros en el desarrollo y aplicación de estrategias para gestionar la reputación *online*

Como principal elemento de generación de reputación *online* de hoteles destacan las opiniones vertidas por los usuarios en las páginas de reservas de los mismos, o en las dedicadas a la recogida de opiniones y puntuaciones. Incluso pueden ser relevantes las aportadas en otros sitios no especializados en hoteles o viajes (Martínez-María-Dolores, Bernal-García, y Mellinas, 2012).

A día de hoy hay abiertas varias líneas de investigación sobre los impactos del e-wom¹ en los resultados de los hoteles. Por ejemplo Vermeulen y Seegers (2008) afirman que la reputación *online* de calidad reduce la sensibilidad al precio de los consumidores, lo cual puede llevar a una disminución de la guerra de precios entre hoteles y por lo tanto a márgenes más altos.

Tuominen (2011) demuestra en su investigación que hay una relación entre el número de opiniones escritas en Tripadvisor y los resultados del hotel, entendidos como el nivel de ocupación, el precio medio y el RevPAR². Asimismo, demuestra la relación entre la puntuación de las opiniones y los resultados del hotel.

Anderson (2012) analiza el impacto de los *social media* en los resultados de los hoteles, llegando a varias conclusiones:

¹ E-wom: *electronic word of mouth*. Término utilizado en la literatura científica como sinónimo de reputación *online*, opiniones *online*, etc.

² RevPAR: *Revenue Per Available Room*. Ingreso por habitación disponible. Se calcula dividiendo los ingresos de alojamiento entre las habitaciones disponibles para un horizonte temporal de estudio.

1. El porcentaje de consumidores que consultan opiniones en Tripadvisor antes de reservar una habitación de hotel ha ido aumentando con el tiempo, al igual que el número de opiniones que leen dichos viajeros antes de elegir el establecimiento.
2. Si un hotel aumenta su puntuación 1 punto en una escala de 1 a 5 (por ejemplo de 3,3 a 4,3), el hotel puede incrementar su precio un 11,2% y mantener la misma ocupación o cuota de mercado.
3. El incremento de un 1% en la puntuación de la reputación *online* del hotel implica un incremento del 0,89% en el precio medio del hotel (*Average Daily Rate*)³. Del mismo modo, este aumento del 1% en la reputación conlleva un incremento de la ocupación de hasta un 0,54%. Finalmente, esta mejora de la reputación en un 1% implica un incremento en RevPAR de hasta un 1,42%.

En otra línea, Ögüt y Onur (2012) estudian el impacto de dos parámetros de calidad (el número de estrellas y la valoración de los clientes) en la venta de habitaciones y en los precios de los hoteles. Con su investigación demuestran que una valoración de clientes más alta incrementa significativamente las ventas *online* de los hoteles. Así por ejemplo, un 1% de incremento en la reputación *online* incrementa los ingresos por habitación hasta un 2,68% en el caso de París y hasta un 2,62% en el caso de Londres, las dos ciudades objeto del estudio. Asimismo, demuestran que un mayor número de estrellas no implica un incremento en las ventas.

También demuestran empíricamente que los hoteles aplican precios más altos si tienen una valoración más alta. Así, un aumento de un 1% en la reputación *online* incrementa el precio del hotel en un 1,036% en el caso de París y en un 0,993% en el caso de Londres.

Otra conclusión muy interesante de su estudio es que los consumidores encuentran las opiniones *online* de otros usuarios más convincentes que el sistema de estrellas o categorías hoteleras, además de ser un indicador objetivo de la calidad intrínseca de los hoteles. Por lo tanto se podría afirmar que hoy en día las valoraciones *online* sustituyen en gran parte al sistema de estrellas a la hora de tomar una decisión de compra, como por otra parte ha estudiado la Organización Mundial del Turismo en un reciente informe (*World Tourism Organization (UNWTO)*, 2014).

La decisión de compra de un cliente no se basa únicamente en el precio, sino también en otros atributos. Noone *et al.* (2013) demuestran que en el ámbito de los hoteles los

³ ADR: *Average Daily Rate*: precio medio diario de un hotel. Se calcula dividiendo los ingresos de alojamiento diarios entre las habitaciones vendidas en el día, aunque podría utilizarse para periodos más largos de tiempo.

consumidores integran la información de precio con otra información que no tiene nada que ver con el precio para hacerse una idea del valor total de la compra. Además estos consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto si este otro tipo de información sugiere una experiencia superior. Esta información surge de tres fuentes: el UGC⁴, es decir, las opiniones *online* y las valoraciones cuantitativas; los *rankings* derivados del UGC (por ejemplo, el índice de popularidad de Tripadvisor) y la marca.

A la hora de establecer la política de precios de un hotel es necesario entender cómo los clientes integran toda esa información con el precio en el momento de decidir su compra. Dada la inmediata disponibilidad de este tipo de información a la hora de la compra, cualquier estrategia de precios que no tenga en cuenta el valor percibido del producto por parte del cliente no tendrá la eficacia deseada.

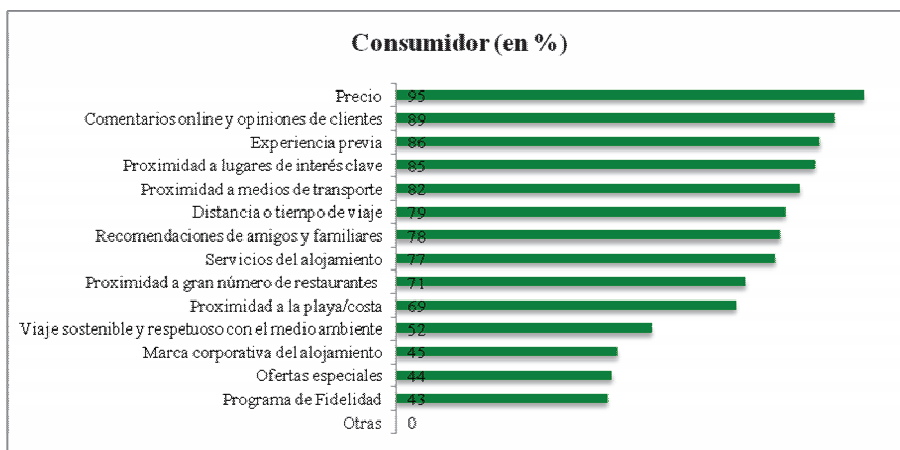
Como plantean Noone *et al.* (2013), los hoteles deben prestar atención a otros factores además del precio en relación con sus competidores. Una estrategia de precios efectiva debe incluir también el posicionamiento en cuanto a opiniones dentro del *competitive set*⁵, aunque ello no significa necesariamente que un buen posicionamiento debe conllevar una subida de precios, puesto que en esta decisión influyen otros muchos factores: patrones de demanda, propuesta de valor, posición competitiva, etc.

Desde el punto de vista del cliente, es importante destacar que las opiniones *online* tienen cada vez más importancia a la hora de decidirse por un establecimiento hotelero. De hecho, como se observa en la Figura 1, las opiniones de los clientes alojados se sitúan en segundo lugar tras el precio como factor a tener en cuenta en la decisión de compra.

Figura 1. Factores que afectan a la decisión de reserva de alojamiento

⁴ UGC: *User Generated Content*: contenido generado por el usuario

⁵ *Competitive set*: grupo de competidores



Fuente: (Tripbarometer - Global Edition, 2014)

De hecho, en su informe global de abril 2015 (Tripbarometer - Global Travel Economy, 2015), la gestión de la reputación por parte de los hoteleros se ha convertido a nivel global en el área prioritaria de inversión para los próximos meses.

Una vez desarrolladas las variables objeto de estudio, presentamos a continuación el estudio empírico exploratorio, encaminado a mostrar la existencia de una relación entre la reputación y la política de precios en cuatro destinos urbanos.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras presentar los fundamentos teóricos del trabajo, procedemos a describir el estudio empírico. La población de hoteles objeto de estudio está constituida por hoteles situados en cuatro ciudades españolas con un volumen importante de negocio hotelero urbano, Madrid, Valencia, Sevilla y Bilbao y, en concreto, los que se incluyen en la Tabla 3.

Tabla 3. Muestra de hoteles seleccionados

	MADRID	VALENCIA	SEVILLA	BILBAO
LÍDER SEGÚN ÍNDICE TRIPADVISOR	Hotel Atlántico	Hotel Meliá Valencia	Hotel Casa 1800	Hotel Miró
COMP A	Hotel Preciados	Hotel Dimar	Hotel Vincci La Rábida	Hotel Hesperia Bilbao
COMP B	Hotel Emperador	Hotel Sercotel Sorolla Palace	Hotel Fontecruz Sevilla	Hotel Ercilla
COMP C	Hotel Catalonia	Hotel Ayre Astoria	Hotel Casas de la	Hotel NH Villa

	Gran Vía	Palace	Judería	de Bilbao
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE HOTELES	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles urbanos • 4 estrellas • Tamaño: superior a 24 habitaciones 			
UNIDAD MUESTRAL	Habitación doble en uso doble y estancia de una noche			
TARIFA APLICADA	BAR. (<i>Best Available Rate</i> , mejor tarifa disponible para cualquier cliente en el momento de la compra), con idénticas condiciones de prepagado y cancelación			
PERIODO DE ANÁLISIS	Del 1 de abril al 31 de julio de 2014			
FECHA DE BÚSQUEDA Y CREACIÓN DE LA MUESTRA	31 de marzo de 2014			

Además, se ha exigido el cumplimiento de una serie de condiciones adicionales: 1) que posean cuatro estrellas (la categoría con mayor número de hoteles susceptibles de comparación) y 2) que dispongan de un número mínimo de habitaciones de 24.

Para abordar el estudio exploratorio resulta necesario identificar, en cada destino, el hotel con mejor reputación *online* y una muestra comparativa de hoteles con características similares, aunque con reputación inferior.

Para el caso del hotel de mejor reputación *online*, para cada una de las ciudades, se ha elegido el hotel situado en la primera posición según el Índice de Popularidad de Tripadvisor.

El Índice de Popularidad de Tripadvisor representa la fuente dominante en cuanto a ranking de hoteles derivado del contenido generado por el usuario (Noone y McGuire, 2013). Está basado en las opiniones de los usuarios, reflejando el posicionamiento de un hotel con respecto a los hoteles similares situados en la misma zona geográfica. Según Black (2013) de Market Metrix, empresa líder en la monitorización de comentarios *online* del sector hotelero, Tripadvisor es la página de comentarios líder en el mundo (Tabla 4). En su análisis por regiones, Black destaca que en la región de las Américas y en Europa, Tripadvisor se sitúa en el primer lugar dentro de las páginas web/*social media* que recogen contenidos de los usuarios, seguida en ambos casos por la OTA⁶ dominante en la zona, siendo en Europa Booking.com.

⁶ OTA: *Online Travel Agency* = agencia de viajes *online*

Tabla 4. Principales datos de Tripadvisor

Fecha de creación	Febrero de 2000
Nacionalidad	EE.UU.
Nº de empleados	2.800
Nº de países donde tiene dominios	45
Idiomas disponibles	28
Establecimientos incluidos (alojamientos, restaurantes, etc.)	Más de 4,5 millones (915.000 alojamientos)
Destinos	Más de 147.000
Comentarios	125/minuto
Usuarios registrados	Más de 70 millones

Fuente: Tripadvisor (2015)

En su informe global de abril 2014 (Tripbarometer - Global Edition, 2014), Tripadvisor estima que tres cuartas partes de los viajeros lo utiliza como fuente de inspiración para sus vacaciones; es la fuente más influyente seguida de cerca por el boca-oreja. Así, la práctica totalidad de los viajeros (98%) buscan en internet ideas e inspiración para sus vacaciones y la mayoría lo hace en Tripadvisor (93%).

Es indudable que Tripadvisor representa la principal fuente de reputación *online* del sector turístico y más en concreto, del sector hotelero.

Una vez identificado el hotel líder según la reputación *online*, hemos de establecer los hoteles de referencia para comparar en cada uno de los cuatro destinos. Para ello, se ha empleado un proceso de selección natural de una de las OTAs de mayor volumen en el mercado internacional: Booking.com. Al seleccionar un hotel concreto en Booking.com para unas fechas determinadas, el sistema ofrece la descripción del alojamiento, fotos, tipos de habitaciones y tarifas. Además, en la parte inferior de la página ofrece el nombre de varios hoteles de igual o similar categoría y servicios, con sus descripciones respectivas. Entendemos, por lo tanto, que la selección de este buscador corresponde al *competitive set* real de los hoteles de referencia, puesto que se trata de hoteles que los clientes comparan en el momento de la compra. Se han seleccionado para cada hotel de referencia, tres hoteles competidores basados en los resultados ofrecidos por *Booking.com*, siendo hoteles de la misma categoría, misma o similar ubicación y en definitiva un tipo similar de producto.

En definitiva, se seleccionan 16 establecimientos hoteleros en cuatro destinos urbanos diferentes y se monitoriza y registra en una fecha determinada (31 de marzo de 2014), el

precio de venta diario de cada uno de ellos para un período comprendido entre el 1 de abril y el 31 de julio de 2014 (cuatro meses).

Para ello, dada la imposibilidad de realizar la monitorización de manera manual, hemos trabajado con datos facilitados por BITREVENUE, una empresa tecnológica del sector hotelero que proporciona a los hoteles que lo contratan, de manera continua y automática, información de los precios de su propio hotel y de sus hoteles competidores en la página de Booking.com para un período de cuatro meses vista. La información obtenida de esta forma alcanza los 1.920 registros.

Para garantizar la comparabilidad de los precios, se han seguido unos criterios homogéneos, realizando una estimación de ésta (si fuese necesario) de forma que todas las tarifas respondieran a un tipo de habitación doble de uso doble con pernoctación por una noche y con idénticas condiciones de prepago y cancelación.

Como se observa en los resultados, se han analizado un total de 6 variables para cada observación. Además la muestra por destinos es muy equilibrada, tal como se aprecia en los valores muestrales por ciudades proporcionados en la Tabla 5.

6. RESULTADOS

En la Tabla 5 se recogen los valores descriptivos relacionados con la Mejor Tarifa Disponible (BAR) aplicada a una habitación doble estándar. Comparativamente observamos que los hoteles del destino Sevilla (170,69€/noche) son los que establecen los precios más elevados muy por encima respecto al siguiente en la lista Madrid (135,74€/noche) que aparece seguido por Bilbao (110,18€/noche) y resultando los hoteles de Valencia (88,66€/noche) en última posición. Este mismo orden se observa respecto a la variabilidad de tarifas según muestran los valores de desviación estándar.

Tabla 5. Principales valores descriptivos de la muestra

Destino	N	Promedio BAR	Máximo BAR	Mínimo BAR	Desviación estándar
Bilbao	466	110,18	199	75	28,53
Madrid	454	135,74	220	69	34,54
Sevilla	414	170,69	660	86	77,05
Valencia	456	88,66	400	69	30,93

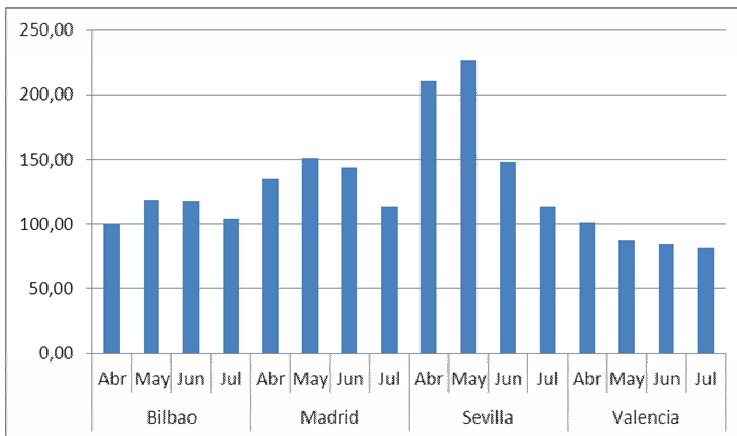
Los elevados valores presentados por Sevilla refuerzan el atractivo turístico de este destino pero además se justifica porque los datos consideran los meses de temporada alta en la ciudad. En el extremo opuesto encontramos el caso de Bilbao y Valencia en

los que, a pesar de tratarse también de temporada de alta demanda, el nivel de precios medio es inferior al de los otros dos destinos.

Respecto al rango de tarifas también resalta Sevilla por el amplio abanico de tarifas ofertadas seguida por Valencia con tarifas que alcanzan los 400€/noche, aunque se comprueba que la utilización de estas tarifas tan elevadas es marginal y su impacto en el valor promedio (89 €/noche) es insignificante. En concreto, la utilización de estas tarifas tan altas en la ciudad esta última se aplican un único día de todo el período monitorizado y responden a un evento de máxima demanda en la ciudad: la final de la Copa del Rey de Fútbol, disputada por el Real Madrid C.F. y el Barcelona C.F. el 16 de abril de 2014.

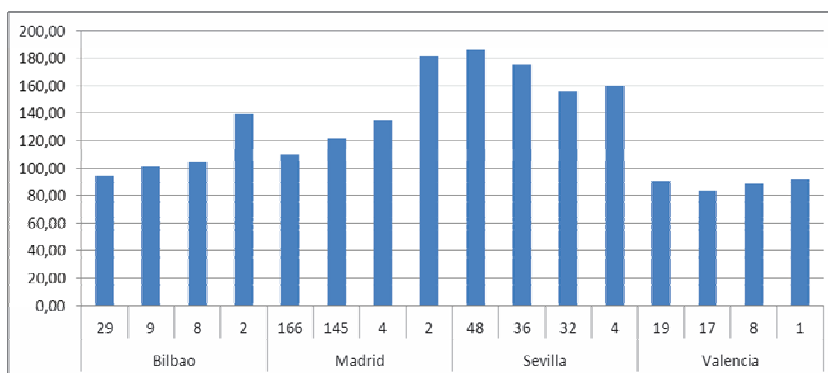
La Figura 2, por su parte, muestra la evolución del promedio de precios mensuales permitiendo su comparación por destinos. Excluyendo el caso de Valencia, observamos que los precios presentan una tendencia creciente en los meses de abril a mayo reduciéndose los meses de junio y julio lo que, para los destinos de Sevilla y Madrid resulta coherente con una evolución estacional normal. En la interpretación de datos hemos de tener en cuenta la posible influencia de la Semana Santa que tiene lugar entre el 14 y 20 de abril y que puede afectar a todos los destinos y la Feria en Sevilla que se celebra del 5 al 11 de mayo de 2014. Estos hechos pueden explicar las elevadas tarifas de Sevilla durante estos meses. En Valencia aunque el patrón de comportamiento no coincide con los demás se observan precios superiores en abril coincidiendo con la Semana Santa y se mantienen valores estables durante los meses posteriores.

Figura 2. Promedio de precios BAR mensuales por destino



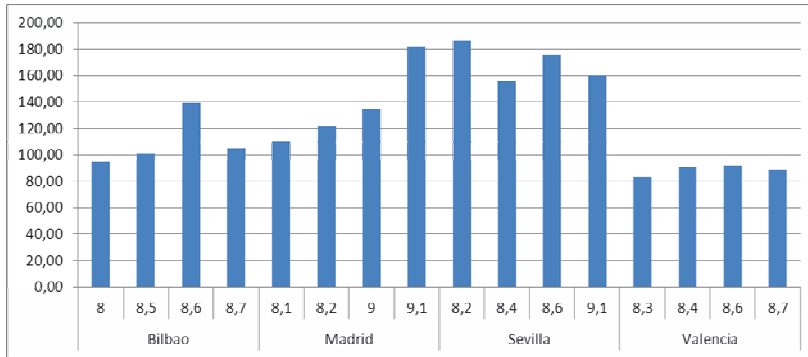
Por otro lado, con objeto de analizar la influencia de la opinión otorgada por los consumidores sobre la política de precios aplicada por los hoteles en los distintos destinos, en la Figura 3 se exponen los valores comparativos entre estos en función del ranking de posicionamiento registrado en Tripadvisor. Según se observa, Madrid es el caso más claro en que los hoteles mejor posicionados en Tripadvisor aplican tarifas más altas, hecho que también se confirma claramente en Bilbao. Sin embargo en los destinos de Valencia, y sobre todo Sevilla, no se confirma de forma clara que los hoteles con mejor reputación sean los que establecen las tarifas más altas.

Figura 3. Precios por destino en función del posicionamiento en Tripadvisor



En vista de los resultados no concluyentes en los destinos de Valencia y Sevilla, se realiza un análisis similar con las puntuaciones publicadas en la página de Booking (Figura 4). Según se observa, en Madrid se confirma que los hoteles con mayor puntuación en Booking aplican tarifas más altas. En el caso de Bilbao no podemos sacar la misma conclusión, puesto que hay bastante diferencia de precio entre el hotel con puntuación más alta (105,06 €/noche) y el que le sigue en puntuación dentro del *competitive set* (139,63 €/noche). Valencia por su parte muestra tarifas muy parecidas independientemente de la puntuación asignada por los clientes. Por último, en el caso de Sevilla no parece tan clara esta relación lo que nos hace pensar, una vez más, sobre la posible influencia de los valores correspondientes a Semana Santa y Feria sobre la media considerada. En términos generales se percibe que a mayor valoración del cliente mayores tarifas aunque se pone de manifiesto la influencia de factores adicionales a considerar como, por ejemplo, la estacionalidad y los eventos locales de cada destino, como cabe esperar.

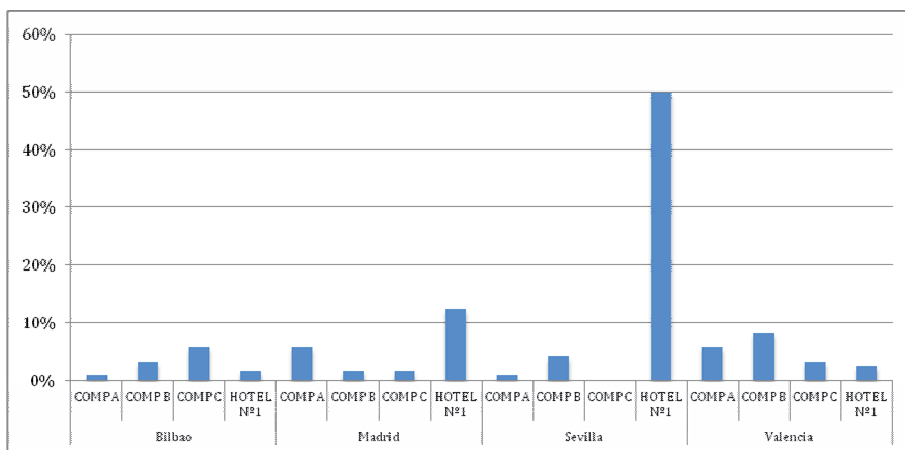
Figura 4. Precios por destino en función de la puntuación en Booking



Profundizando en los datos es necesario destacar también que se han tomado los precios de referencia siempre que los hoteles tuvieran disponibilidad⁷. Si incorporamos esta variable de disponibilidad a nuestro estudio y observando la Figura 5, apreciamos claramente que en el caso concreto de Sevilla, el hotel situado en primera posición en el ranking de Tripadvisor carece de disponibilidad el 50% de los días monitorizados, lo cual puede llevar a una interpretación imprecisa de los resultados. Este hecho se repite, aunque en menor medida, en el destino Madrid, en el que el hotel situado en primera posición en el ranking de Tripadvisor no ofrece disponibilidad de habitación ni precio el 13% de los días monitorizados. Ello sugiere una relación importante entre la buena reputación y el incremento en la venta de las habitaciones, que provoca que el hotel no ofrezca disponibilidad por estar lleno mientras los competidores con menor reputación siguen con disponibilidades a la venta.

Figura 5. Porcentaje de días no disponibles por destino y hotel de referencia

⁷ Un hotel sin disponibilidad indica que están agotadas las habitaciones a la venta para una fecha concreta



Llegados a este punto y con objeto de aislar la posible influencia de los acontecimientos Semana Santa y Feria sobre los resultados, decidimos reproducir los dos gráficos anteriores (Figuras 3 y 4) excluyendo las series de datos con las fechas involucradas en todos los destinos. Como resultado (véanse las Figuras 6 y 7) observamos que sólo se ven afectadas las tarifas medias aplicadas en Sevilla, que experimentan una reducción de forma generalizada a excepción de los casos que aparecen con puntuaciones más altas en Booking y mejor posicionados en Tripadvisor, que se mantienen constantes tanto si consideramos las fechas relativas a Semana Santa y Feria como si las excluimos en su cálculo. En los demás destinos, las tarifas a pesar de excluir el período de Semana Santa no experimentan ninguna variación ni al alza ni a la baja. Por tanto, podemos confirmar que la Semana Santa y Feria provocan un incremento de los precios exclusivamente en el destino Sevilla aunque el perfil de comportamiento en función de la opinión del consumidor se establece relativamente estable aunque en un rango de precios inferior.

Figura 6. Comparativa precios por destino en función del posicionamiento en Tripadvisor excluidas series Semana Santa y Feria Sevilla 2014

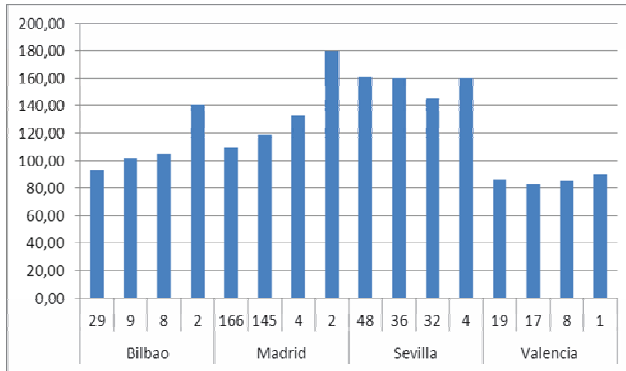
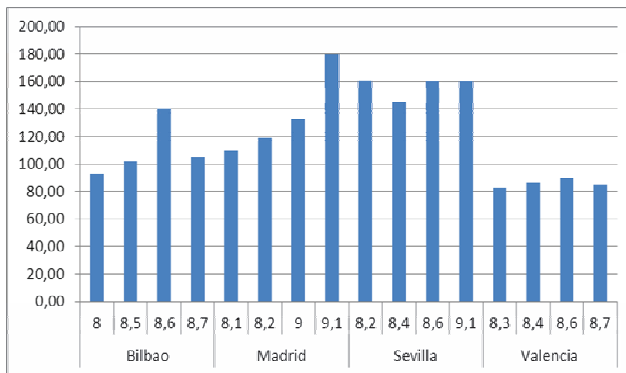
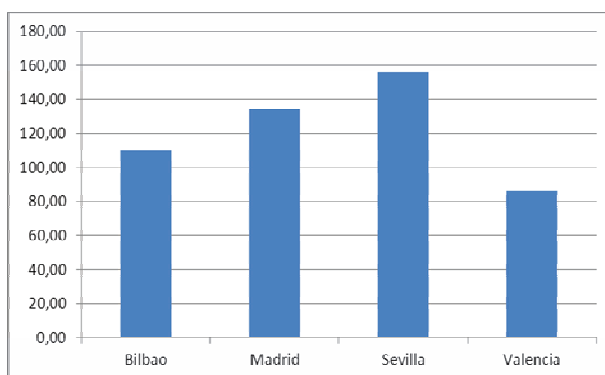


Figura 7. Comparativa precios por destino en función de la puntuación en Booking excluidas series Semana Santa y Feria Sevilla 2014



Para finalizar este apartado, exponemos a continuación una comparativa de precios que excluyen los valores de la serie observados en el período de Semana Santa y Feria (Figura 8) con vistas a incrementar la comparabilidad de las ciudades. Como puede comprobarse, aun aislando este efecto el orden de destinos en función decreciente al precio se mantiene situándose Sevilla en primer lugar, seguido de Madrid, Bilbao y situándose en cuarta posición Valencia.

Figura 8. Comparativa precios por destino excluidas series Semana Santa y Feria Sevilla 2014



7. CONCLUSIONES

En un entorno cada vez más complejo, dinámico y competitivo conocer cuáles son las variables y estrategias más influyentes en los resultados empresariales resulta fundamental.

Así, ante la necesidad de avanzar en el conocimiento acerca de los factores clave de éxito en la industria hotelera, hemos integrado el papel de la reputación *online* en una de las dimensiones básicas de *Revenue Management: Pricing*.

En este trabajo exploratorio hemos partido del supuesto de que la reputación *online* es una fuente de ventajas competitivas para los hoteles que puede explicar, en una determinada proporción, la rentabilidad obtenida siempre y cuando se explote mediante una conveniente política de precios. Por ello, si bien la fijación de precios debe tomar en consideración otros aspectos como la calidad del patrimonio intangible de la empresa debe ocupar un puesto preferente en dicha política.

El desarrollo empírico de esta investigación se ha realizado a partir del estudio comparado entre hoteles urbanos en diferentes destinos con similares características, pero que presentan diferencias importantes en su nivel de reputación *online* (según la posición que ocupan en el ranking de Tripadvisor).

Si bien hemos encontrado cierta evidencia empírica para apoyar la relación directa entre el precio y la reputación *online*, tal es el caso de Madrid o Bilbao, en Valencia los resultados preliminares no muestran la existencia de una relación en este sentido positivo. El caso de Sevilla es en cierta forma diferente, puesto que los resultados sí muestran una relación clara entre reputación *online* y disponibilidad de producto, aunque no tanto entre reputación *online* y estrategia de precios. Además, existen

factores exógenos derivados del periodo en el que se ha desarrollado el análisis (Semana Santa o la Feria de Abril) que pueden explicar en parte estos resultados.

Las principales limitaciones de la presente investigación giran en torno al número de destinos y hoteles analizados, el periodo de análisis limitado a unos meses así como el empleo de técnicas estadísticas exploratorias y descriptivas que permiten abordar una primera aproximación a las relaciones objeto de interés. De ahí que en futuras investigaciones, además de emplear técnicas estadísticas más complejas, tratemos de avanzar en el estudio de otras variables que puedan influir en la relación entre la reputación *online* y el precio de la habitación, y que puedan ser de interés tanto para la comunidad científica como para la práctica directiva. Así, por ejemplo, una tasa de ocupación muy elevada en el destino puede diluir el papel de ciertos activos estratégicos, entre los que se encuentra la reputación. Otras variables relevantes a tener en cuenta a futuro podrían ser el propio destino o la pertenencia del hotel a un grupo empresarial donde la casa matriz puede fijar unas estrategias de precios globales o, de forma contraria, su carácter independiente.

La importancia estratégica de la reputación *online* y su explotación económica a través de *Revenue Management*, abre las puertas a una línea de investigación adicional, el estudio de los factores que influyen en la construcción y fortalecimiento de la reputación *online* (edad de la empresa, prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, prácticas de calidad, etc.)

8. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, C. (2012). The Impact of Social media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report*, 12 (15).
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Black, J. (4 de septiembre de 2013). *Review Sites: it's a regional thing*. Fecha de consulta 27 de abril de 2015, disponible en [www.marketmetrix.com: http://corp.marketmetrix.com/review-sites-its-a-regional-thing/](http://corp.marketmetrix.com/review-sites-its-a-regional-thing/)
- Brotherton, B., & Mooney, S. (1992). Yield management - progress and prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 11 (1), 23-32.
- Chávez-Miranda, M. (2005). *Yield Management: estudio de su aplicación en el sector hotelero*. Sevilla: Tesis Doctoral - Universidad de Sevilla.

- Choi, S., & Mattila, A. (2004). Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2 (4), 303-314.
- Cook, T. (1998). Sabre Soars. *ORM Today*, 25 (3), 26-35.
- Cross, R. (1997). *Revenue Management: hard-core tactics for market domination*. New York: Broadway Books.
- Cross, R., Higbie, J., & Cross, D. (2009). Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (1), 56-81.
- De Maeyer, P. (2012). Impact of online consumer reviews on sales and price strategies: a review and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 132-139.
- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social: Reputación online y social media*. Barcelona: UOC.
- Diana-Jens, P. (2002). *El Revenue Management y su aplicación a la industria hotelera*. Madrid: Trabajo Fin de Curso - Universidad Politécnica de Madrid.
- Dunn, K., & Brooks, D. (1990). Profit analysis: beyond yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31 (3), 80-90.
- Feeny, D., & Ives, B. (1990). In search of sustainability: reaping long-term advantage from investments in information technology. *Journal of Management Information*, 27-46.
- Godwin, M., Liebermann, W., & Wilson, D. (ene-mar de 2000). Hotel yield management: the american experience. *Turistica* .
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* , 34 (primavera), 114-135.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (número especial de invierno), 109-122.
- Hayes, D., & Miller, A. (2011). Cap. 2. Strategic Pricing. Cap. 3 Value. Cap 4. Differential pricing. En *Revenue Management for the Hospitality Industry* (pp. 35-128). Wiley.
- Hernández-Estárico, E., Fuentes-Medina, M. L., & Morini-Marrero, S. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de Turisme* (52), 63-88.

- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield management: putting people in the big picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (1), 89-95.
- Kimes, S. (1999). Implementing restaurant revenue management: a five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (3), 16-21.
- Kimes, S. (1994). Perceived fairness of yield management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (1), 22-29.
- Kimes, S. (1989a). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3), 14-19.
- Kimes, S. (1989b). Yield Management: a tool for capacity constrained service firms. *Journal of Operations Management*, 8 (4), 348-411.
- Kimes, S., & Chase, R. (1998). The strategic levers of Yield Management. *Journal of Service Research*, 1 (2), 156-166.
- Kimes, S., Barrash, D., & Alexander, J. (1999). Developing a restaurant revenue-management strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (5), 18-29.
- Kohli, C., & Suri, R. (2011). The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. *Business Horizons* (54), 563-573.
- Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores Zamora, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Lieberman, W. (1993). Debunking the myths of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 34-41.
- Litvin, S., Goldsmith, R., & Pan, B. (2006). *Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management*. College of Charleston, School of Business and Economics.
- Martínez-María-Dolores, S. M., Bernal-García, J. J., & Mellinas, J. P. (2012). Los hoteles de la región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online. *Revista de Análisis Turístico* (13), 1-10.
- Muñoz Oñate, F. (1994). *Marketing Turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Noone, B. M., & McGuire, K. A. (2013). Pricing in a social world: The influence of non-price information on hotel choice. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12 (5), 385-401.

- Noone, B., McGuire, K., & Rohlfs, K. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10 (4), 293-305.
- Ögüt, H., & Onur Tas, B. (2012). The Influence of internet customer reviews on the online sales and prices en hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32 (2), 197-214.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Phillips, R. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. California: Stanford University Press.
- Smith, B., Leimkuhler, J., & Darrow, R. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22 (1), 8-31.
- Talluri, K., & Van Ryzin, G. (2006). *The theory and practice of revenue management*. Springer Science & Business Media.
- Talón-Ballester, P. (2010). *Revenue Yield Managemen en los hoteles de Madrid: análisis empírico de su aplicación y resultados*. Madrid: Tesis Doctoral - Universidad Rey Juan Carlos.
- Talón-Ballester, P., Figueroa-Domecq, C., & Vacas-Guerrero, C. (2008). Estrategias de implantación del yield management: el caso de la hotelería madrileña. *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 22). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Tripadvisor. (diciembre de 2014). *Ficha Informativa Tripadvisor*. Fecha de consulta 27 de abril de 2015, disponible en [www.tripadvisor.es: http://www.tripadvisor.es/PressCenter-c6-About_Us.html](http://www.tripadvisor.es/PressCenter-c6-About_Us.html),
- Tripbarometer - Global Edition. (abril de 2014). Fecha de consulta 27 de abril de 2015, disponible en [www.tripadvisor.com: http://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/TripBarometer-en-US#tab=2](http://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/TripBarometer-en-US#tab=2)
- Tripbarometer - Global Travel Economy. (marzo de 2015). Fecha de consulta 27 de abril de 2015, disponible en [www.tripadvisor.com: http://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/TripBarometer-en-US#tab=0](http://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/TripBarometer-en-US#tab=0)
- Tuominen, P. (2011). *The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance*. University of Hertfordshire.
- Vermeulen, I., & Seegers, D. (2008). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, XXX, 1-5.

- Vilanova, M., Lozano, J., & Arena, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 1 (87), 57-69.
- Weatherford, L., & Bodily, S. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset management: yield management, overbooking, and pricing. *Operations Research*, 40 (5), 831-844.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2014). *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems - An Integrated Approach*. Madrid: UNWTO
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). 1. Practical Pricing for the Hotel Industry. En *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective* (p. 180). Palgrave Mcmillan.