

UN MODELO INTEGRAL PARA LA CREACIÓN DE VALOR DE LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA BASADA EN LAS OPINIONES ONLINE DE LOS CLIENTES

Manuel Rodríguez Díaz
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
mrodriguez@dede.ulpgc.es

Tomás F. Espino Rodríguez
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
tespino@dede.ulpgc.es

Rosa Rodríguez Díaz
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
rrodriguez@defc.ulpgc.es

Resumen

El objetivo de este estudio es desarrollar una metodología integral para analizar y posicionar las empresas turísticas basada en los conceptos de creación de valor y calidad del servicio. Se llevó a cabo un estudio empírico utilizando las evaluaciones de los clientes realizadas online en la página web de Booking.com. En función de esta información se crearon tres nuevas variables para analizar el posicionamiento competitivo de las empresas turísticas: “calidad del servicio”, “valor” y “valor añadido”. El resultado es una metodología práctica que puede ser utilizada por académicos y gestores para analizar el mercado turístico así como el posicionamiento competitivo de las empresas de un destino turístico. El estudio demuestra que el valor es un concepto subjetivo que depende de las expectativas de los clientes. Finalmente, la metodología se aplica a un caso específico para demostrar su capacidad para definir el posicionamiento competitivo en el mercado.

Abstract

The aim of this paper is to develop an integral methodology to analyze and position the tourism firms on the basis of the value creation and service quality concepts. To implement this methodology, an empirical study was carried out using customer evaluations of lodging companies available on the website of Booking.com. Based on this information, three new variables were created to analyze the competitive positioning of firms in a specific tourism destination: “quality”, “value” and “added value”. The result is a manageable methodology for practitioners and researchers to analyze the lodging market and the positioning of companies. The study demonstrated that value is a subjective concept that depends on customers’ expectations. Finally, the methodology was implemented in a specific case to show its capacity to analyze positioning in the market.

Palabras clave: Valor al cliente, creación de valor en turismo, posicionamiento en el Mercado, relación calidad-precio, valor añadido, evaluación de los clientes online.

Keywords: Customer value, tourism value creation, market positioning, quality-price relationship, added value, online customer reviews.

INTRODUCCIÓN

La creación de valor es un concepto clave en las teorías del management y el marketing, considerándose como una fuente de ventaja competitiva de las empresas (Porter, 1980; Barney, 1991; Grant, 1991; Bharadwaj et al., 1993; Grönroos, 2007; Payne y Frow, 2005; Ngo y O’Cass, 2009). La American Marketing Association (AMA) considera la importancia de los conceptos de valor y creación de valor en la definición que proponen del marketing, en la que establecen que es la actividad, marco de instituciones y procesos para crear, comunicar, realizar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, partners y sociedades (AMA 2007). Woodruff (1997) establece que comprender el valor sólo desde la perspectiva de los clientes puede llevar a una visión limitada del concepto, así como del desarrollo de estrategias dirigidas a la creación de valor por parte de las empresas.

El concepto de valor debe ser entendido dentro de un marco teórico más amplio, en el que se tenga en cuenta las diferentes partes que intervienen en los procesos de creación de valor. Un director está también involucrado en cómo una empresa internamente crea un valor superior a los clientes, que es denominado por Ngo y O’Cass (2010) como valor desde la perspectiva de la oferta. Por lo tanto, comprender el valor desde las perspectivas de valor en oferta (perspectiva interna) y valor en uso (perspectiva externa de los clientes), es de gran importancia para ayudar a las empresas a lograr una visión más integral y completa de lo que los clientes piensan del valor, así como de lo que los directores pueden y quieren ofrecer a los clientes.

Este estudio desarrolla una metodología basada en la creación de valor aplicada al sector turístico. Los objetivos del mismo se centran en dos: 1) determinar la creación de valor y la calidad del servicio en las empresas de alojamientos turísticos sobre la base de las evaluaciones de los clientes disponibles en Internet (Booking.com), mediante el análisis de las relaciones entre creación de valor, calidad del servicio, precio y categoría; y 2) desarrollar una metodología integral y práctica, fácilmente aplicable por gestores e investigadores, con el fin de analizar la creación de valor y determinar el posicionamiento competitivo más adecuado para la empresa. De esta forma, se comienza por realizar una revisión de la literatura académica acerca de la creación de valor. A continuación, se explica la metodología empírica utilizada en el análisis estadístico. Los resultados se presentan desde la perspectiva de la creación de valor para los clientes y el posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado, con el objetivo de ofrecer servicios competitivos y rentables. Asimismo, se expone una metodología práctica que permite a los directores e investigadores aplicar un modelo de posicionamiento basado en el valor desde una concepción integral, donde se tiene en cuenta el valor a los clientes, la

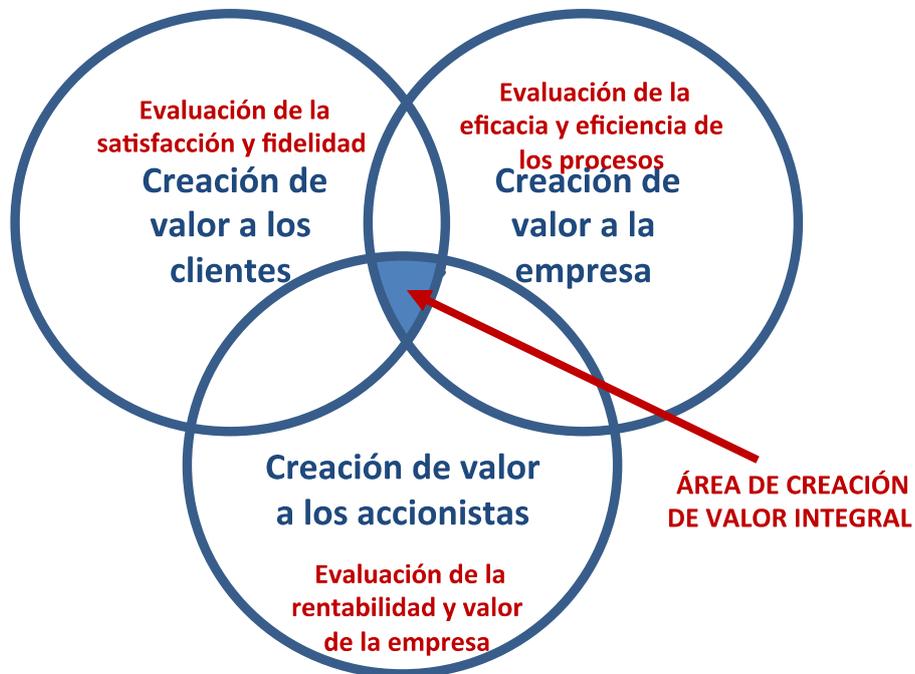
empresa y los accionistas. Finalmente, se desarrollan las principales conclusiones e implicaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En las últimas décadas, las teorías del management y el marketing se han desarrollado sobre el concepto de la creación de valor al consumidor final (Porter, 1980; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984; Grönroos, 2007). El pensamiento estratégico se ha centrado en la idea de que a mayor valor percibido por los clientes mayores resultados y rentabilidad, siempre y cuando se desarrolle una gestión de costes adecuada (Gale, 1994). El objetivo debe ser desarrollar una oferta de valor competitiva a largo plazo (Day, 1990; Slater y Narver, 1994; Slater, 1997; Woodruff, 1997). La creación de valor ha de integrar dos visiones operativas que influyen en una tercera parte relacionada con la inversión de capital. El valor a los clientes y a la empresa son partes operativas que deben ser dirigidas adecuadamente para producir un mayor valor a los accionistas. Por lo tanto, el concepto competitivo de valor significa que el valor ofrecido por la empresa debe ser igual o superior al de otros competidores, produciendo al mismo tiempo beneficios a los accionistas (Payne y Holt, 2001).

El objetivo debe ser desarrollar una creación de valor competitiva a largo plazo (Day, 1990; Slater, 1997; Woodruff, 1997). La creación de valor tiene que integrar dos aspectos operativos que influyen en una tercera parte relacionada con el capital invertido. El valor a los clientes y la empresa son la parte operativa que debe estar gestionada adecuadamente para producir un mayor valor con carácter de permanencia a los accionistas (ver figura 1). En este contexto, Gale (1994:301) establece que "para convencer a los escépticos sobre la eficacia de la gestión total de la calidad, la calidad percibida por el mercado, y el valor al cliente, es necesaria una fuerte evidencia de que una calidad superior impulsa en el fondo la creación de valor para los accionistas". Por lo tanto, el concepto competitivo de valor significa que el valor ofrecido por una empresa debe ser igual o superior al de las otras empresas que concurren en el mercado, y, al mismo tiempo, producir beneficios para los accionistas (Payne y Holt, 2001). Del mismo modo, la oferta de valor se debe orientar para permanecer en el tiempo, es decir, debe formularse de tal manera que la empresa pueda sobrevivir y adaptarse a los constantes cambios del mercado.

Figure 1: Áreas de creación de valor



En los servicios, la creación de valor es un aspecto esencial para definir la estrategias y tácticas de las empresas, debido a la subjetividad del concepto que está basado en las circunstancias, percepciones y actitudes de los clientes (Hoolbrok, 1994; Anderson y Narus, 1998). El valor ha sido estudiado por diversos autores. Por ejemplo, Holbrook (1994:27) lo define como “una preferencia relativa (comparativa, personal, situacional) caracterizada como una experiencia de un sujeto interactuando con algún objeto”. Con respecto al valor al consumidor en particular, el “sujeto” de interés es un cliente, mientras que el “objeto” relevante puede estar referido a algún producto o servicio. Por otro lado, Zeithaml (1988:13), después de llevar a cabo un estudio exploratorio de los clientes, estableció cuatro posibles definiciones de valor: a) valor es bajo precio; b) valor es lo que el cliente quiere de un producto; c) valor es la calidad que un cliente obtiene por el precio pagado; y d) valor es lo que el cliente obtiene por lo que da a cambio. Naumann (1995) considera que el valor está compuesto de tres aspectos básicos: calidad del producto, calidad del servicio y valor basado en el precio. El valor al cliente es creado cuando la oferta de las empresas es igual o superior a las expectativas sobre estos tres factores. Finalmente, Rust y Oliver (1994:10) establecen que “el valor está formado por la calidad percibida en combinación con el precio”. Consideran que el valor es igual a la utilidad de

la calidad menos la des-utilidad del precio, y que la relación entre calidad y precio con la utilidad son probablemente no lineales y varían según los individuos.

En la literatura académica se han aplicado diferentes métodos para medir el valor y la calidad percibida. Asimismo, ha habido una gran discusión acerca de cómo identificar la relación entre los constructos calidad del servicio, valor del servicio y la satisfacción de los clientes (Cronin et al., 2000; Sweeney y Soutar, 2001, Ulaga y Eggert, 2006). En la investigación científica del marketing se han llevado a cabo diferentes estudios acerca de la satisfacción de los clientes (Oliver, 1997) y la calidad percibida (Parasuraman et al., 1988), así como en la forma de medir el valor percibido por los clientes (Rust y Oliver, 1994; Sweeney y Soutar, 2001). Desde una perspectiva más operativa Lambert y Burduroglu (2000) determina que las medidas claves para establecer el valor generado por una empresa son: 1) satisfacción de los clientes, 2) valor añadido a los clientes, 3) análisis de los costes totales, 4) análisis de rentabilidad, 5) rentabilidad del modelo estratégico, y 6) valor de los accionistas. La mayor parte de los estudios han estado centrado en determinar la satisfacción de los clientes (Chadee y Mattsson, 1996; Baker y Crompton, 2000; Füller et al., 2006; Nam et al., 2011) así como la co-creación de los servicios (Pralhad y Ramaswamy, 2004; Cabiddu et al., 2013), mientras que no hay muchos estudios sobre la creación de valor y el posicionamiento competitivo en el mercado de los alojamientos turísticos (Williams y Soutar, 2009; Tajzadeh-Namin, 2012).

Por otra parte, la creación de valor está fundamentada en la capacidad de las empresas para ser eficaces y eficientes. Desde esta perspectiva interna y operativa, el análisis de los procesos y actividades es una herramienta muy experimentada para optimizar los resultados de las empresas. Este método fue aplicado en las organizaciones para mejorar la calidad del servicio (Grönroos, 2007; Harrington, 1991; Hammer y Champy, 2009) sobre la base de las nuevas tecnologías de la comunicación (Davenport y Short, 1990; Mason et al., 2002). En la literatura del marketing centrada en los servicios, como es el caso de la actividad turística, el análisis de los procesos es una metodología ampliamente utilizada para incrementar el valor añadido a los clientes, mediante la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos y actividades (Day, 1990; Grönroos, 2007; Payne y Holt, 2001; Payne y Frow; 2005). En la actividad turística, la mejora de los procesos es básica para consolidar la competitividad de las empresas. En este contexto, la eficiencia es una fuente para la creación de valor, al estar basada en el análisis de costes que determina el precio de los servicios y la rentabilidad de las empresas (Martens y Hilbert, 2011; Conti, 2013).

En los últimos años las valoraciones online realizadas por los clientes han sido utilizadas en la investigación científica del turismo (Ye et al., 2014). Mudambi y Schuff (2010) definen las encuestas online de los clientes como una evaluación de los productos y

servicios recibidos, que se transmiten directamente a las empresas o a través de una tercera parte como las páginas web. En este ámbito, las evaluaciones online de los clientes se han convertido en una de las principales fuentes de información para evaluar la calidad de los productos y servicios (Hu et al., 2008). En lo que respecta a la industria de los servicios, las evaluaciones online se consideran como una herramienta muy útil para investigar las percepciones de los clientes (Pantelidis, 2010; Ryu y Han, 2010; Vermeulen y Seegers, 2009; Zhang et al., 2010), así como para desarrollar un análisis estratégico con el fin de mejorar la competitividad de las empresas turísticas. Así Ye et al. (2014:36) establecen que “los directores de los hoteles deberían considerar seriamente utilizar las valoraciones online de los clientes cuando definen estrategias de precios”. Por lo tanto, en comparación con los cuestionarios y entrevistas convencionales, las valoraciones online aportan una nueva y efectiva vía para investigar las percepciones de los clientes, no sólo para los investigadores sino para los gestores y directores que buscan aplicaciones prácticas aplicadas al turismo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el estudio de las evaluaciones de los clientes en los alojamientos turísticos, la información fue obtenida de 117 complejos turísticos en la Playa del Inglés (Gran Canaria), que se comercializan a través de la página web de Booking.com. El número total de opiniones de clientes considerada sobre estas empresas fue de 11.098. Los establecimientos son de diferentes categorías: 11 tienen 4 estrellas, 28 cuentan con 3 estrellas, 51 de 2 estrellas y 27 de 1 estrella. Este destino turístico es uno de los más importantes de las Islas Canarias, dispone de una amplia oferta de hoteles y apartamentos. En la página web de Booking.com se encuentra una información muy interesantes basada en la experiencia de clientes reales. Por esta razón, consideramos que estos datos son más fiables que los de otras páginas web, donde las personas dan su opinión sin un control previo donde se verifique que han sido clientes reales de los alojamientos a los que evalúan. En Booking.com está disponible una encuesta a los clientes basada en seis cuestiones con una escala de 10 puntos (0 = muy mala evaluación; 10 = muy buena evaluación), que son: El personal del hotel (P), las instalaciones (I), la limpieza de las habitaciones (Li), el confort (C), la localización (Lo) y el valor por el dinero (V) (ver tabla 1). Otras variables usadas en el análisis fueron la “categoría” y el “precio” (temporada baja de junio) de los complejos turísticos. Con esta información, Booking.com calcula la puntuación promedio del hotel (PH) como una media de todas las variables evaluadas por los clientes de esta forma:

$$PH = (P + I + Li + C + Lo + V) / 6$$

Tabla 1: Descripción de las variables	
Variabes	Descripción
Promedio del hotel (PH)	Promedio de las evaluaciones globales de los clientes a todas las variables sobre el alojamiento
Personal (P)	Evaluación global de los clientes sobre el personal

	del alojamiento
Instalaciones (I)	Evaluación global de los clientes sobre las instalaciones del alojamiento
Limpieza de las habitaciones (Li)	Evaluación global de los clientes sobre la limpieza de las habitaciones del alojamiento
Confort (C)	Evaluación global de los clientes sobre el confort del alojamiento
Localización (Lo)	Evaluación global de los clientes sobre la localización del alojamiento
Valor por el dinero (V)	Evaluación global de los clientes sobre el valor del alojamiento en función del dinero gastado
Precio	Precio por noche y habitación doble
Categoría	Número de estrellas del alojamiento

Para determinar el valor del cliente hay una pregunta específica que mide el “valor por el dinero”. De esta forma, consideramos que esta variable debe ser diferenciada de las otras para estudiar la valoración que hacen los clientes del valor de los alojamientos turísticos (Ye et al., 2014). Por lo tanto, determinamos una nueva variable denominada “calidad” del servicio (Q), a través de la media de las otras variables de la escala según se expresa en la siguiente fórmula:

$$Q = (P + I + Li + C + Lo) / 5$$

También se llevó a cabo un análisis factorial para determinar la unidimensionalidad del constructo calidad del servicio según se aprecia en la tabla 2. Todas las variables han obtenido un coeficiente superior a 0,5 salvo la localización (0,296). La razón de este resultado puede ser explicada porque existen complejos bien localizados con una baja puntuación en la calidad percibida o, al revés, mal localizados pero ofrecen un servicio muy competitivo. La varianza total explicada ha sido del 66,696%.

Tabla 2: Resultados del análisis factorial de la calidad del servicio	
Variables	Coeficientes
Personal (P)	0.877
Instalaciones (I)	0.941
Limpieza de las habitaciones (Li)	0.888
Confort (C)	0.897
Localización (Lo)	0.296
Varianza explicada: 66.696%	
KMO: 0.816	
Test de Bartlett: 385.288 Nivel de significación: 0.000	

Otra variable que se consideran en las evaluaciones online de los clientes es el valor, que en Booking.com es medido a través de la pregunta “valor por el dinero” (V). En la tabla 3 se muestran los resultados obtenidos en la regresión, donde la variable dependiente era el valor (V), mientras que las independientes eran las cinco variables consideradas en la calidad del servicio más el precio y la categoría de los establecimientos. El R cuadrado ajustado es muy satisfactorio, de 0,670, así como la el valor F de 32,614 con un nivel de significación del 0,000. Todas las variables son significativas menos la limpieza y la categoría de los establecimientos. Esto último demuestra que el concepto de valor es subjetivo y depende de las apreciaciones de los clientes, independientemente de la categoría de los establecimientos turísticos.

Tabla 3: Análisis de regresión con el “valor” como variable dependiente			
Variables	Coefficiente	T	Significación
Constante	0,320	0,438	0,662
Precio	-0.009	-3,696	0,000
Limpieza	0,071	1,098	0,275
Confort	0,210	2,043	0,044
Localización	0,192	2,546	0,012
Instalaciones	0,349	3,174	0,002
Personal	0,189	2,073	0,041
Categoría	0,037	0,524	0,601
<i>F</i> valor= 32,614 (sig. 0,000)		<i>R</i> ² ajustado = 0,670	

Para realizar el análisis de posicionamiento competitivo se optó por crear una nueva variable denominada “valor añadido” (VA). Esta variable representa todo aquello que el alojamiento turístico ofrece de más o de menos en término de calidad del servicio por el precio pagado por los clientes. En este contexto, el “valor añadido” se determina mediante la diferencia entre las variables “valor por el dinero” (V) y “calidad” del servicio (Q) según la siguiente fórmula:

$$VA = V - Q$$

Esta nueva variable puede tomar tres tipos de valores, determinando un posicionamiento competitivo de las empresas turísticas de la siguiente forma:

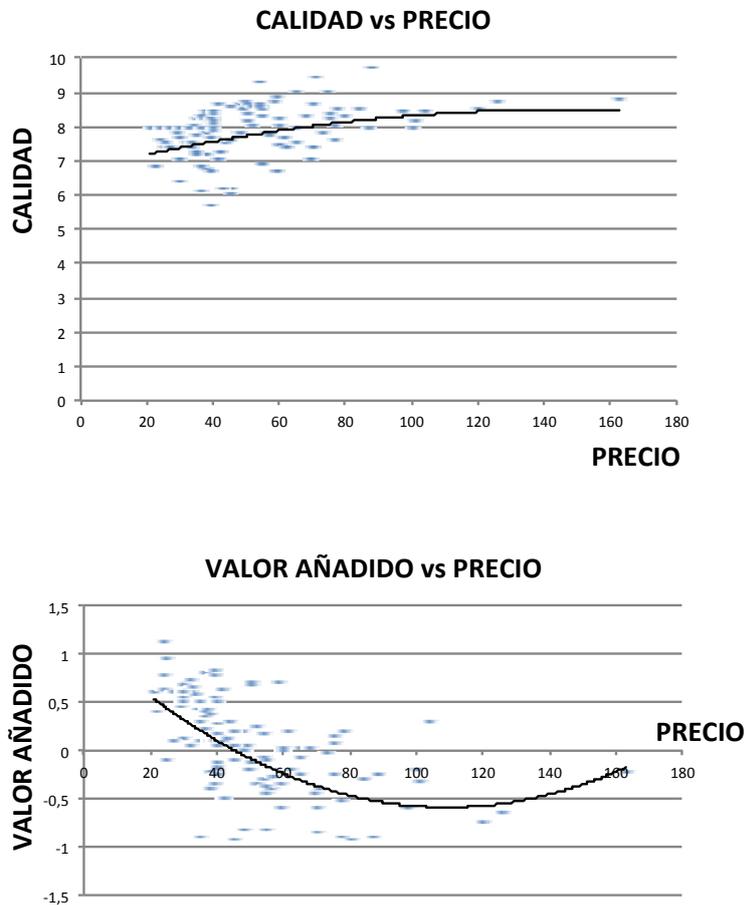
- VA = 0; significa que los clientes consideran que la calidad ofrecida por el alojamiento turístico se ajusta a su precio.

- $VA > 0$; significa que los clientes consideran que el precio que tienen que pagar es inferior a la calidad del servicio recibida del alojamiento turístico.
- $VA < 0$; significa que los clientes consideran que el precio es superior a la calidad del servicio recibida del alojamiento turístico.

METODOLOGÍA PARA DEFINIR EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

En este trabajo se propone una metodología integral para determinar el posicionamiento competitivo de las empresas así como un proceso para establecer la estrategia más adecuada a seguir. El principal reto de las empresas turísticas es contar con una herramienta que facilite un análisis práctico del posicionamiento competitivo en el mercado. Esta herramienta precisa integrar dos perspectivas: el mercado y el análisis de costes. La primera hace referencia a la interacción de los principales agentes del mercado, que son los clientes y los competidores. Por otro lado, el análisis de los costes es interno, y determinan la rentabilidad de las empresas y los accionistas, por una parte, y el precio final que tienen que pagar los clientes, por otro. Para conseguir una estructura de costes competitiva se ha de ser más eficaz y eficiente que los competidores. Ello supone aplicar un análisis de procesos y actividades que permita racionalizar las operaciones que realizan las empresas turísticas. Todo ello, supone la consecución de un modelo integral de creación de valor donde se encuentran los clientes, la propia empresa y los accionistas.

Figura 2: Primer paso: Posicionamiento conjunto de todas las empresas del destino turístico

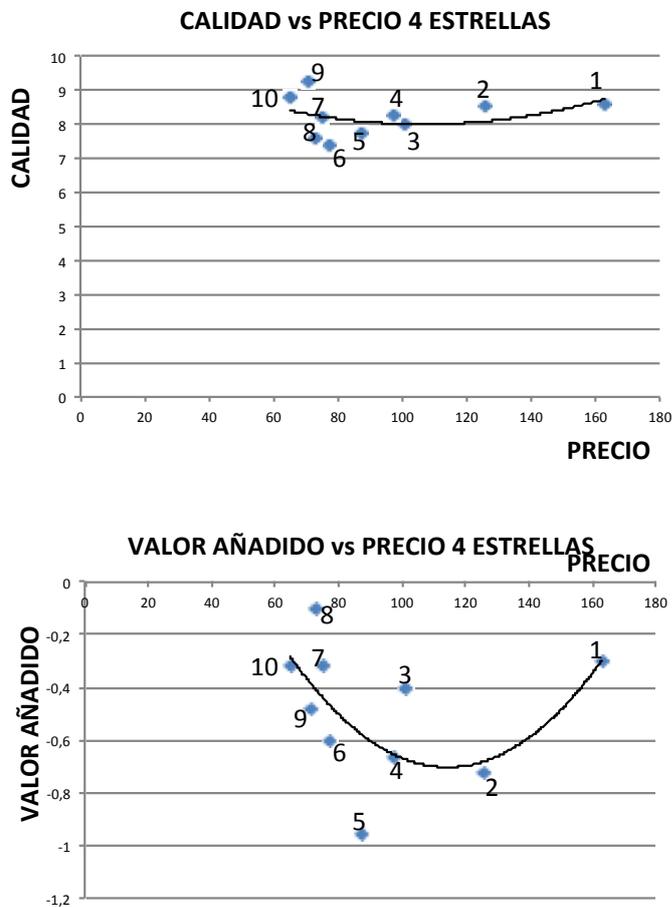


La metodología consta de tres pasos: 1) posicionamiento global en el mercado, 2) posicionamiento específico en el mercado, y 3) posicionamiento basado en el valor añadido y los costes. El primer paso consiste en evaluar el posicionamiento de la empresa en un mercado determinado, que puede ser todo un destino turístico o una parte de él. En la figura 2 se muestra todas las empresas turísticas analizadas en el destino de la Playa del Inglés, independientemente de su categoría. El primer gráfico muestra el posicionamiento competitivo de todas las empresas en función de la “calidad” del servicio y el “precio”, mientras que en el segundo gráfico se utilizan las variables “valor añadido” y “precio” para este fin. En la medida en que hay muchas empresas que no compiten directamente por los mismos segmentos de mercado, el análisis de posicionamiento se debe focalizar en un segundo paso, en aquellas empresas turísticas que realmente son competidoras directas de la empresa que realiza el análisis estratégico. Este es un análisis específico de posicionamiento donde la empresa estudia el mercado en función de la localización,

categoría o desarrollo de similares estrategias por parte de sus competidores. Con el objeto de ilustrar este segundo paso se ha representando en la figura 3 el posicionamiento competitivo de los alojamientos de 4 estrellas del destino turístico objeto de estudio, siguiendo la misma estructura que en la figura 2. Es decir, se describió el posicionamiento en función de la “calidad” del servicio y el “precio”, por una parte, y el “valor añadido” y el “precio, por otra. Así, por ejemplo, si la empresa 4 llevase a cabo el estudio estratégico comprobaría que, a pesar de tener precios y calidad similares con respecto a la empresa 3, presentan diferencias significativas en el valor añadido. Otro caso interesante es la comparación entre la empresa 4 y la 10. Ambas se encuentran localizadas cerca de un famoso centro comercial de la Playa del Inglés y, por lo tanto, son competidores directos en segmentos de mercado específicos. La figura 3 muestra que las políticas de precios no son las mismas debido a que la empresa 10 tiene un precio inferior con una mayor evaluación de la “calidad” del servicio. Consecuentemente, el “valor añadido” percibido por los clientes del alojamiento turístico 10 es superior al del hotel 4.

¿Este resultado significa que la competitividad del hotel 4 es menor al del hotel 10? La respuesta no siempre es afirmativa debido a que la fidelidad de los clientes también ha de ser tenida en cuenta, así como la tendencia de la demanda y el nivel de ocupación del hotel 4. Si la ocupación es elevada con precios altos significa que el nivel de competitividad dependerá en este caso del análisis de los costes. Si la empresa 4 es rentable al existir un control de los costes en función del servicio ofrecido a los clientes, se puede afirmar que este hotel está creando un valor interno que repercute en el incremento del valor de los accionistas. En relación a los niveles de fidelidad y a la tendencia de la demanda, la pregunta que se debe plantear la empresa de alojamiento 4 es si su competitividad puede ser mantenida en periodos en los que la demanda pueda decrecer. En otras palabras, ¿puede esta empresa reducir sus precios mientras mantiene su rentabilidad y calidad del servicio? Esto entra de lleno en la evaluación del nivel de adaptabilidad de las empresas de alojamientos turísticos, y está muy vinculado al nivel del punto muerto donde pueden ofrecer servicios de forma competitiva y eficiente en relación a sus competidores.

Figura 3: Segundo paso: Posicionamiento específico de los alojamientos de 4 estrellas



El último paso de la etapa es el análisis de posicionamiento en función del valor añadido y los costes de la empresa. Los costes suponen un análisis interno de la empresa con el fin de determinar el rango en el que se mueve su capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado. Este análisis está basado en la eficiencia de los procesos y actividades de cada empresa. El análisis de costes y la integración de procesos son la base de la competitividad de las empresas vía rentabilidad. El objetivo, por tanto, es establecer el intervalo de precios en el que la empresa es rentable según un nivel de ocupación determinado. Para ello, el cálculo del punto muerto en relación a la competencia es un factor estratégico clave. En este contexto, se puede afirmar que en empresas con categorías y servicios similares tendrá una mayor capacidad de adaptación aquella que cuente con un punto muerto inferior.

Por otra parte, la dimensión del valor añadido creada en este estudio es una información esencial para determinar el posicionamiento de precios en el mercado más adecuado de una empresa turística. Es una evaluación externa realizada por los clientes de tal forma que si es positiva, significa que los usuarios consideran que el precio es menor a la calidad

ofrecida por la empresa de alojamiento. La interpretación de este tipo de estrategia es que la empresa turística debe reducir su precio para obtener sus objetivos de venta y rentabilidad. Si el valor añadido es igual o próximo a cero significa que el precio y la calidad ofrecida guardan un equilibrio, por lo que no se necesita reducir los precios para conseguir sus objetivos de venta. Sin embargo, si el valor añadido adquiere valores negativos se pueden dar dos circunstancias. La primera de ellas es cuando la empresa turística logra obtener sus objetivos de rentabilidad y atracción de demanda. En este caso, no es necesario bajar los precios, ya que los clientes, por su fidelidad o su especial evaluación en relación a los competidores, prefieren seguir reservando en este alojamiento por su ventaja competitiva. Cuando se puede desarrollar este tipo de estrategias con un control de los costes las empresas pueden llegar a ser muy rentables y, por lo tanto, pueden generar un incremento de valor para la empresa y sus accionistas. Por el contrario, si la empresa no logra alcanzar los niveles mínimos de ventas y rentabilidad, se verá obligada a reducir sus precios para aumentar su atracción de clientes. El resultado es que su valor añadido se incrementa por la bajada de precios siempre y cuando no reduzca sensiblemente la calidad de los servicios que ofrece.

En la tabla 4 se desarrolla un modelo integral para determinar el posicionamiento competitivo de las empresas de alojamiento basado en el valor añadido y el punto muerto. Se exponen nueve posibles niveles de competitividad. Si el valor añadido es positivo o cerca de cero y el punto muerto de la empresa es menor al de sus competidores, entonces la competitividad se puede considerar como alta. Sin embargo, si el valor añadido es negativo con un punto muerto bajo, entonces la empresa tiene una competitividad elevada, al tener la posibilidad de bajar los precios si no consigue atraer la demanda que necesita. La forma en que se puede determinar la competitividad de una empresa en función de su punto muerto es realizando un análisis contable de sus competidores y estudiar la estructura de costes en función de sus características estructurales y comerciales.

Otro posicionamiento basado en los costes es el determinado por un nivel de punto muerto mediano frente al resto de empresas competidoras. En este caso, si el valor añadido es positivo la competitividad se puede clasificar como media-baja, debido a que el precio es menor al de otros competidores. Esta estrategia es aplicada por aquellas empresas que tienen dificultades para lograr un mínimo nivel de ventas. Otro caso es cuando los alojamientos aplican una estrategia low-cost, aunque en este caso la competitividad también depende del nivel de punto muerto que tenga. Con otras evaluaciones del valor añadido próximas o iguales a cero, la competitividad se puede clasificar como media debido a que hay competidores más eficientes. Finalmente, un elevado punto muerto supone problemas de eficiencia que pueden repercutir en la eficacia. La competitividad es baja o muy baja con precios reducidos. La matriz descrita en la tabla 4 puede ayudar a las empresas turísticas a analizar y determinar el posicionamiento estratégico en el Mercado. Es un modelo de doble entrada, donde el valor añadido es una variable externa obtenida a

partir de las opiniones de los clientes, mientras que el punto muerto es una dimensión interna basada en el análisis de costes aplicado a los procesos y actividades.

Tabla 4: Tercer paso: Posicionamiento competitivo basado en el valor añadido y el punto muerto

Valor añadido/ Punto muerto*	Bajo punto muerto*	Medio punto muerto*	Alto punto muerto*
Valor añadido positivo	Alta competitividad	Media-baja competitividad	Muy baja competitividad
Valor añadido equilibrado (cerca de cero)	Alta competitividad	Media competitividad	Baja competitividad
Valor añadido negativo	Muy alta competitividad	Media competitividad	Baja competitividad

* Nivel de punto muerto de una empresa en relación a sus competidores. Bajo punto muerto = la empresa tiene su punto muerto por debajo que el de sus competidores. Medio punto muerto = la empresa tiene su punto muerto en la media del sector. Alto punto muerto = la empresa tiene su punto muerto por encima de la mayoría de sus competidores.

CONCLUSIONES

La creación de valor es un concepto básico en la literatura especializada del management y el marketing. Generalmente, la creación de valor ha sido estudiada desde la perspectiva de los clientes, pero para desarrollar una estrategia competitiva es necesario un marco teórico más amplio e integrado. Los estudios científicos evidencian la necesidad de desarrollar modelos prácticos que puedan llevarse a la práctica fácilmente. En este estudio se desarrolla un modelo de creación de valor integral al objeto de que las empresas puedan definir su posicionamiento competitivo de forma más eficaz. Para validar la metodología propuesta se llevó a cabo un estudio empírico sobre la base de las evaluaciones que los clientes realizan online en las páginas web especializadas en Internet. En este caso, el estudio se llevó a cabo sobre la información recogida en la página web de Booking.com. Los resultados han demostrado que este tipo de información es muy útil para analizar el mercado, los competidores y, consecuentemente, definir el posicionamiento competitivo de la empresa de alojamiento turístico.

Con la información disponible se han creado tres nuevas variables para llevar a cabo los análisis estadísticos: “calidad” del servicio, “valor” y “valor añadido”. Así, un análisis factorial determina que la “calidad” del servicio es un constructo unidimensional de las variables localización, personal, limpieza en las habitaciones, instalaciones y confort. De todas estas variables es la localización la que no obtiene una carga factorial satisfactoria, debido a que pueden haber complejos turísticos bien ubicados pero que no ofrecen un elevado nivel de servicio. Por otra parte, se llevó a cabo un análisis de regresión donde la variable dependiente era el “valor” y las independientes todas las variables de la calidad del servicio más el precio y la categoría de los establecimientos. Se demostró que las únicas variables que no están relacionadas directamente con la evaluación del valor de los alojamientos turísticos por parte de los clientes son la localización y la categoría de los establecimientos. Esto último confirma lo que establece la literatura especializada de que el valor es un constructo subjetivo. Asimismo, se confirma también que las evaluaciones online de los clientes constituyen una gran herramienta, no solo para la gestión práctica de los establecimientos turísticos, sino también para la investigación científica en este campo.

Sobre esta base se ha desarrollado una metodología práctica para determinar el posicionamiento competitivo de las empresas turísticas en un determinado destino turístico. Consta de tres etapas, comenzando por un posicionamiento global de todas las empresas que operan en un destino. A continuación, se procede a seleccionar aquellas empresas que son competidores más directos del alojamiento turístico que realiza el estudio. Esto se debe a que no todas las empresas compiten por los mismos segmentos de mercado y que presentan características competitivas diferenciadas. Finalmente, se lleva a cabo un análisis de posicionamiento sobre la base de los costes, debido a que el punto muerto de cada empresa determina su capacidad para adaptarse a los posibles cambios que se produzcan en el mercado. De esta forma, se plantea un modelo para analizar el posicionamiento competitivo de las empresas turísticas basado en una matriz de doble entrada. Por una parte, se encuentra el “valor añadido” que generan a los clientes, que puede ser positivo, negativo o próximo a cero. Por otra parte, está el nivel del punto muerto que tenga cada empresa sin disminuir sensiblemente el nivel de servicio ofrecido a sus clientes. En función de estas dos dimensiones se puede establecer el nivel de competitividad de cada empresa así como su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Con esta evaluación las empresas turísticas pueden plantearse o replantearse su posicionamiento competitivo así como la gestión interna de los procesos y actividades. La finalidad última es la de crear valor de una forma integral y continuada en el tiempo, es decir, crear valor a los clientes, la empresa y los accionistas de una forma duradera y adaptable.

Futuras investigaciones deberían contrastar en otros destinos la metodología desarrollada en este estudio. Asimismo, se deberían analizar otras evaluaciones online disponibles en diferentes páginas web como Tripadvisor, Checkholidays, Expedia o Lastminute, por citar

algunos ejemplos) con el fin de determinar si los datos permiten converger hacia unas mismas conclusiones. Finalmente, las empresas deberían incorporar información de costes y puntos muertos para determinar la competitividad y capacidad de adaptación que tienen frente a posibles cambios en el mercado. Sobre todo, cuando se producen descensos pronunciados de demanda que obligan a las empresas a reajustarse inmediatamente con el fin de adaptarse y sobrevivir ofreciendo servicio, obteniendo rentabilidad y generando valor de forma integral.

REFERENCIAS

- AMA (2007), 'Marketing definitions. American Marketing Association'. Web site: www.MarketPower.com
- Anderson, J.C., y Narus, J.A. (1998), 'Business marketing understand what customer value', *Harvard Business Review*, Vol 76, No 6, pp: 53-65.
- Baker, D.A., y Crompton, J.L. (2000), 'Quality, satisfaction and behavioural intentions', *Annals of Tourism Research*, Vol 27, No 3, pp: 785-804.
- Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol 7, pp: 99-120.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., y Fahy, J. (1993) 'Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions', *Journal of Marketing*, Vol 57, October, pp: 83-99.
- Cabiddu, F., Lui, T.-W., y Piccoli, G. (2013), 'Managing value co-creation in the tourism industry' *Annals of Tourism Research*, Vol 42, pp: 86-107.
- Chadee, D.D., y Mattsson, J. (1996), 'An empirical assessment of customer satisfaction in tourism', *The Service Industries Journal*, Vol 16, No 3, pp: 305-320.
- Christopher, M. (1996), 'From brand values to customer values', *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 2, No 1, pp: 55-66.
- Conti, T. (2013), 'Planning for competitive customer value', *The TQM Journal*, Vol 25, No 3, pp: 224-243.
- Cronin, J.J., Brady, M.K., y Hult, G.T.M. (2000), 'Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments', *Journal of Retailing*, Vol 76, No 2, pp: 193-218.
- Day, G.S. (1990), *Market-driven strategy: Processes for creating value*, New York: The Free Press.

- Davenport, T.H., y Short, J.E. (1990), 'The new industrial engineering: Information technology and business process redesign', *Sloan Management Review*, Summer, pp: 11-27.
- Füller, J., Matzler, K., y Faullant, R. (2006), 'Asymmetric effects in customer satisfaction', *Annals of Tourism Research*, Vol 33, No 4, pp: 1159-1163.
- Gale, B.T (1994), *Managing customer value: Creating quality & service that customers can see*, New York: The Free Press.
- Grant, R. M. (1991), 'The resource- based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation', *California Management Review*, Vol 33, No 2, pp: 114-135.
- Grönroos, C. (2007), *Service management and marketing: Customer management in service competition*, Hoboken, NJ: Willey & Sons.
- Hammer, M., y Champy, J. (2009), *Reengineering the corporations*, New York: HaperCollins.
- Harrington, H.J. (1991), *Business process improvement*, New York: McGraw-Hill.
- Holbrook, M.B. (1994), 'The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience'. In R.T. Rust y R.L. Oliver, *Service quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hu, N., Liu, L., y Zhang, J.J. (2008), 'Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects', *Information Technology and Mangement*, Vol 9, pp: 201-214.
- Lambert, D. M., y Burduroglu, R. (2000), 'Measuring and selling the value of logistics', *The International Journal of Logistics Management*, Vol 11, No 1, pp: 1-17.
- Martens, T. Von, y Hilbert, A. (2011), 'Customer-value-based revenue management', *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol 10, No 1, pp: 87-98.
- Mason, S. J., Cole, M. H., Ulrey, B. T., y Yan, L. (2002), 'Improving electronics manufacturing supply chain agility through outsourcing', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 32, No 7, pp: 610-620.
- Mudambi, S., y Schuff, D. (2010), 'What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com', *MIS Quarterly*, Vol 34, pp: 185-200.
- Nam, J., Ekinci, Y., y Whyatt, G. (2011), "Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction", *Annals of Tourism Research*, Vol 38, No 3, pp: 1009-1030
- Naumann, E. (1995), *Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage*, Cincinnati, Ohio, EE.UU: Thomson Executive Press.

- Ngo, L.V., y O’Cass, A. (2009), ‘Creating value offerings via operant resource-based capabilities’, *Industrial Marketing Management*, Vol 38, No 1, pp: 45-59
- Ngo, L.V., y O’Cass, A. (2010), ‘Value creation architecture and engineering: A business model encompassing the firm-customer dyad’, *European Business Review*, Vol 22, No 5, pp: 496-514.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Pantelidis, I.S. (2010), ‘Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments’, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol 51, pp: 483-491.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L.L. (1988), ‘SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality’. *Journal of Retailing*, Vol 64, No 1, pp: 12-40.
- Payne, A., y Holt, S. (2001), ‘Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing’, *British Journal of Management*, Vol 12, No 2, pp: 159-182.
- Payne, A, y Frow, P. (2005), ‘A strategic framework for customer relationship management’, *Journal of Marketing*, Vol 69, October, pp:167-176.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., y Ramaswamy, V. (2004), ‘Co-creation experiences: The next practice in value creation’, *Journal of Interactive Marketing*, Vol 18, No 3, pp: 5-14.
- Rumelt, R.P. (1984), ‘Toward a strategic theory of the firm’. In R.B. Lamb, *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1991), ‘How much does industry matter?’, *Strategic Management Journal*, Vol 12, pp: 167-185.
- Rust, R.T., y Oliver, R.L. (1994), ‘Service quality: Insights and managerial implications from the frontier’. In R.T. Rust y R.L. Oliver, *Service quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ryu, K., y Han, H. (2010), ‘Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioural intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price’, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 34, pp: 310-329.
- Slater, S.F., y Narver, J.C. (1994), ‘Market orientation customer value, and superior performance’, *Business Horizons*, Vol 73, No 2, pp: 22-28.
- Slater, S.F. (1997), ‘Developing a customer value-based theory of the firm’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25, No 2, pp: 162-167.

- Sweeney, J.C., y Soutar, G.N. (2001), 'Consumer perceived value: The development of a multiple item scale', *Journal of Retailing*, Vol 77, pp: 203-220.
- Tajzadeh-Namin, A. (2012), 'A review on value creation in tourism industry', *Management Science Letters*, Vol 2, pp: 203-212.
- Ulaga, W., y Eggert, A. (2006), 'Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships', *European Journal of Marketing*, Vol 40, No 3/4, pp: 311-327.
- Vermeulen, I.E., y Seegers, D. (2009), 'Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration', *Tourism Management*, Vol 30, pp: 123-127.
- Webster, F.E. (1994), 'Defining the new marketing concept', *Marketing Management*, Vol 2, No 4, pp: 23-31.
- Wernerfelt, B. (1984), 'A resource based view of the firm', *Strategic management Journal*, Vol 5, pp: 171-180.
- Westbrook, R.A., y Oliver, R.L. (1991), 'The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction', *Journal of Consumer Research*, Vol 18, pp: 84-91.
- Williams, P., y Soutar, G.N. (2009), 'Value, satisfaction and behavioural intentions in an adventure tourism context', *Annals of Tourism Research*, Vol 36, No 3, pp: 413-438.
- Woodruff, R.B. (1997), 'Customer value: The next source for competitive advantage', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25, No 2, pp: 139-153.
- Ye, Q., Li, H., Wang, Z., y Law, R. (2014), 'The influence of hotel price on perceived service quality and value in e-tourism: An empirical investigation based on online traveller reviews', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 38, No 1, pp: 23-39.
- Zhang, Z.Q., Ye, Q., Law, R., y Li, Y.J. (2010), 'The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurant: A comparison of consumer reviews and editor reviews', *International Journal of Hospitality Management*, Vol 29, pp: 694-700.
- Zeithaml, V.A. (1988), 'Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence', *Journal of Marketing*, Vol 52, July, pp: 2-22.