

# EL USO DE LAS TIC EN DESTINOS TURÍSTICOS CONSOLIDADOS Y EMERGENTES: UN ANÁLISIS COMPARATIVO EN HOTELES<sup>1</sup>

---

MARÍA EUGENIA RUIZ MOLINA

IRENE GIL SAURA

MAJA ŠERIĆ

*m.eugenia.ruiz@uv.es, irene.gil@uv.es, maja.seric@uv.es*

*Universidad de Valencia*

## RESUMEN

*Las tecnologías de la información y de la comunicación pueden representar una importante fuente de beneficios para las empresas de servicios. Sin embargo, desde la literatura se advierte acerca de la necesidad de adaptar las TIC a las demandas de la empresa y de su clientela. Así, en el caso de los establecimientos hoteleros de destinos turísticos consolidados, la tecnología puede ser utilizada como instrumento de renovación y diferenciación. Por ello, en el presente trabajo se trata de contrastar la utilización de la tecnología como elemento diferenciador por parte de los hoteles de destinos turísticos consolidados frente a los emergentes. Como resultado de nuestros análisis a partir de sendas muestras de hoteles españoles y croatas, se observa un desigual grado de implementación de las aplicaciones tecnológicas que es explicado, no tanto por el país de ubicación del hotel, sino por la categoría del establecimiento.*

## Palabras clave:

*Tecnologías de la Información y de la Comunicación, hoteles, destinos turísticos, análisis cluster*

---

<sup>1</sup> Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional del Ministerio de Educación y Ciencia, proyectos SEJ2007-66054/ECON y ECO2010-17475

## 1. Introducción

Los beneficios derivados del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son valorados por las empresas de servicios, en general, y por los establecimientos hoteleros, en particular. De hecho, el sector hotelero se encuentra en las primeras posiciones en cuanto a la adopción de estas tecnologías en comparación con las empresas que operan en otras industrias (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a y 2007b). Así, los establecimientos hoteleros cuentan con una amplia gama de aplicaciones tecnológicas (Law y Jogaratnam, 2005; eBusiness Watch, 2006; Observatorio, 2007a, 2007b) que permiten reemplazar sistemas ya existentes mejorando la eficiencia operativa de la organización (Law y Jogaratnam, 2005).

Si bien numerosos estudios muestran abundante evidencia de los efectos beneficiosos de la tecnología sobre la competitividad de la empresa turística (Frew, 2000; Minghetti, 2003; Buhalis y Law, 2008), los académicos han prestado escasa atención al rol que las TIC pueden jugar en la estrategia de diferenciación del establecimiento hotelero, que puede ser de especial interés tanto para las empresas que operan en destinos turísticos consolidados con elevado grado de rivalidad competitiva, como para los hoteles de destinos vacacionales emergentes que tratan de competir frente a los establecimientos de otras zonas de atracción.

Siguiendo a Martínez *et al.* (2006), se precisa estudiar con mayor profundidad el estado actual de los sistemas de información de los establecimientos hoteleros para definir cómo deberían ser y cómo deberían implementarse. En este sentido, desde la literatura se ha señalado la infrautilización del potencial que ofrecen las aplicaciones de las TIC por parte de las empresas turísticas (Hensdill, 1998; Martínez *et al.*, 2006). Así, existe un debate entre aquellos que defienden más tecnología frente menos tecnología (Palmer y Markus, 2000) y los que alertan de los peligros de invertir en exceso en las TIC, abogando por un cuidadoso análisis de la tecnología más apropiada antes de invertir en la misma (Sethuraman y Parasuraman, 2005). En la decisión de invertir en las TIC pueden influir factores de oferta y de demanda. Así, se ha señalado que las empresas hoteleras exitosas son aquellas que utilizan la tecnología de forma eficaz para satisfacer los cambiantes deseos y necesidades de los clientes de forma inmediata (Minghetti, 2003), diferenciándose de la competencia (Olsen y Connolly, 2000).

Por todo lo anteriormente expuesto, el presente trabajo se centra en clasificar los hoteles de alto nivel de destinos turísticos consolidados y emergentes en base a su utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), con el fin de inferir así la existencia de factores relacionados con las diferencias en la intensidad de uso de las TIC. De esta forma, se pretende averiguar en qué medida los hoteles pueden utilizar ciertas tecnologías como elemento de renovación o diferenciación en destinos turísticos consolidados y emergentes.

## 2. Las TIC en el sector hotelero

Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) pueden abarcar “*todo tipo de tecnología utilizada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus distintas formas – cifras de negocio, conversaciones, imágenes fijas y en movimiento, presentaciones multimedia, etc.-*” (Ryssel *et al.*, 2004; p. 198). Diversos trabajos se han centrado en el análisis del grado de implementación de estas aplicaciones tecnológicas por parte del sector hotelero, así como de las ventajas y dificultades derivadas de las mismas (e.g. Buhalis, 1998; Buick, 2003; Lee *et al.*, 2003; Ma *et al.*, 2003; Magnini *et al.*, 2003; Manes *et al.*, 2003; Murphy *et al.*, 2003; Piccoli *et al.*, 2003; Sancho, 2004; Law y Jogaratnam, 2005; Wolff, 2005; eBusiness W@tch, 2006; Martínez *et al.*, 2006; Galloway, 2007; Kothari *et al.*, 2007; Observatorio, 2007a, 2007b; Irvine y Anderson, 2008; Buhalis y Law, 2008). A partir de estos estudios se puede identificar un gran número de aplicaciones de las TIC en la empresa turística y, en particular, en el sector de la hostelería, identificándose diversas tecnologías de uso interno (dotación de hardware y software del establecimiento, conectividad, procesos de negocio integrados, etc.) y externo

(marketing electrónico y ventas, gestión de clientes, aplicaciones TIC ligadas a clientes, aprovisionamiento electrónico). En otras palabras, las distintas aplicaciones tecnológicas en el sector de la hostelería se orientan al aumento de la eficiencia interna, el análisis del entorno para aumentar el conocimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias de los clientes, la captación y gestión de nuevos usuarios y la mejora de la experiencia del cliente en el establecimiento.

No obstante, si bien se observa un elevado grado de implantación de las TIC en la industria hotelera (eBusiness W@tch, 2006; Observatorio, 2007a, 2007b), se ha señalado que no todas las tecnologías son aplicadas por todo tipo de hoteles (Martínez et al., 2006). Así, existen ciertos perfiles de empresas en cuanto a su grado de adecuación para la implantación de determinadas tecnologías, como es el caso de la inteligencia ambiental (Manes et al., 2003). En este sentido, se ha señalado que el uso estratégico de estas TIC en marketing constituye una de las principales oportunidades de las que dispone la industria hotelera en la actualidad.

De este modo, aunque los profesionales de las TIC defienden que mayores niveles de implementación de tecnología son siempre preferibles a bajos niveles de desarrollo de las mismas, diversos académicos sostienen que la “buena” tecnología es la tecnología “adecuada” (Palmer y Markus, 2000), esto es, las empresas deberían adoptar aquellas tecnologías que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos, evitando invertir en exceso (Sethuraman y Parasuraman, 2005). Por ello, antes de tomar una decisión de inversión en aplicaciones de las TIC, se aconseja a los directivos analizar el principal tipo de cliente y las características de éste (Sharland, 2007), condicionando la priorización de ciertas aplicaciones de las TIC.

En el ámbito del sector hotelero, mientras que algunos autores consideran la tecnología como una inversión necesaria (Magnini et al., 2003), otros han destacado la importancia de considerar los factores vinculados a la demanda, tales como el principal tipo de cliente y sus características, al tomar decisiones de inversión en tecnología (Minghetti, 2003). Atendiendo a cuestiones relativas a la demanda, se ha considerado adicionalmente que, dado el comportamiento de búsqueda de variedad observado en los turistas vacacionales (Van Trijp et al., 1996; Inman, 2001), los hoteles se pueden sentir desincentivados a la hora de invertir en tecnologías orientadas a éstos debido a la baja probabilidad de que el turista repita su visita al establecimiento. Frente a este argumento se ha respondido que los turistas altamente satisfechos son más susceptibles de repetir su visita y de generar una comunicación boca-oído positiva (Anderson, 1998), lo que a su vez puede atraer a nuevos clientes. Los efectos de este tipo de comunicaciones se han visto amplificados en los últimos años con la creciente popularización del boca-oído electrónico (Kim et al., 2001; Kim y Cha, 2002; Litvin et al., 2008).

Si bien los factores relacionados con la demanda han sido resaltados como relevantes en las decisiones de inversión, la literatura ha prestado escasa atención a los factores relativos a la oferta. Así, cabe esperar que el grado de rivalidad competitiva en el sector y la coherencia con la categoría del establecimiento ejerzan una importante influencia sobre las decisiones de inversión en TIC de los hoteles.

Por lo que respecta al grado de rivalidad competitiva, entendemos que la abundante oferta de establecimientos hoteleros en los destinos turísticos consolidados puede implicar la necesidad de aumentar la inversión en tecnología con el fin de ganar en eficiencia y optimizar la experiencia del huésped en el establecimiento. Un ejemplo de destino turístico consolidado se puede encontrar en el caso español (Hildreth, 2009), donde además del elevado número de turistas atraídos por la oferta de sol y playa, cabe considerar las destacadas posiciones de sus principales capitales en el ranking de marcas-ciudad. En este sentido, según la clasificación de Saffron Brand Consultants, Barcelona ocupa la tercera posición, sólo por detrás de París y Londres, mientras que Madrid y Valencia ocupan las posiciones 7 y 18 respectivamente, consolidándose así como destinos muy atractivos para el turismo, los negocios y la inversión extranjera, gracias a la conjunción de historia y modernidad (Violier y Zárte, 2007).

No obstante, en los actuales mercados globales, la competencia no se limita a las empresas locales, sino que puede incluir establecimientos ubicados más allá de sus fronteras, especialmente en el caso de

destinos turísticos emergentes, lo que puede inducir a estos hoteles a la necesidad de invertir en las TIC con el fin de mejorar la calidad de su servicio.

En cuanto a la categoría del establecimiento, cabe resaltar que, si bien la clasificación hotelera en función del número de estrellas (de 1 a 5) es una práctica habitual en numerosos países, la regulación a través de normativas nacionales e incluso regionales conduce a la presencia de importantes diferencias en la calidad del servicio entre hoteles de la misma categoría en distintas ubicaciones. Si bien desde el sector se defiende la conveniencia de unirse a iniciativas como la promovida por las asociaciones hoteleras de Alemania, Suiza, Holanda, Austria, la República Checa, Suecia y Hungría, que ha supuesto la creación de un sistema de clasificación hotelera común para todos estos países, denominado 'Hotelstars Union' (Hosteltur, 2009), estas iniciativas son aún escasas. Por el contrario, aún es posible encontrar normativas específicas para distintos países o regiones que han experimentado escasas modificaciones en las últimas décadas. Un ejemplo de ello es el caso de España, que sigue clasificando sus establecimientos hoteleros utilizando criterios centrados principalmente en elementos arquitectónicos, técnicos o estructurales. Es por ello que el sistema de clasificación es considerado como obsoleto por los profesionales del sector, quienes sugieren la conveniencia de considerar cuestiones relativas a la calidad del servicio (Hosteltur, 2007), en las que la implantación de las TIC podría ejercer una importante influencia. Con todo, cabe esperar que los gestores de establecimientos hoteleros consideren la inversión en las TIC para dotar de consistencia la imagen de su establecimiento en relación a la categoría del hotel y como un instrumento de diferenciación frente a la competencia.

### **3. Metodología**

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, se ha realizado una investigación de corte cuantitativo, a través de una encuesta como metodología de investigación. En este sentido, partiendo de la revisión de la literatura, se elaboró un cuestionario a través del cual se trata de recoger información relativa a la intensidad de uso de las TIC por parte del hotel en su relación con su principal grupo de clientes, así como una serie de preguntas de clasificación. Los ítems relativos a la intensidad de uso de las TIC por parte del hotel han sido extraídos y adaptados a partir de Buhalis (1998), eBusiness Watch (2006), Observatorio (2007a, 2007b) y Buhalis y Law (2008), y son medidos a través de una escala Likert de 5 puntos.

Para realizar el estudio se han considerado hoteles de España y Croacia, como representación de los destinos turísticos consolidados y emergentes, respectivamente. Respecto de España, se trata del tercer país en el mundo en términos de número de llegadas de turistas, llegando a mantenerse en la segunda posición sólo detrás de Francia entre 2002 y 2008 (UNWTO, 2009). Su carácter como destino turístico consolidado se evidencia en su larga tradición, siendo el tercer país europeo en regular la categoría de sus hoteles en 1968 con el objetivo de ofrecer garantía de la calidad de sus establecimientos, así como en el hecho de que las empresas directamente relacionadas con el turismo representan más del 10% del PIB y del empleo (INE, 2010). Por lo que respecta a Croacia, ha sido considerado como uno de los principales destinos turísticos emergentes en el área del Mediterráneo (Marrero y Santana, 2008). El turismo representa más del 22% del PIB de Croacia, lo que supone el triple del peso medio del turismo sobre el PIB en la Unión Europea. A pesar de la actual crisis económica, y con tal de aprovechar al máximo la costa y las 1200 islas, el país ha sido capaz de atraer financiación tanto de los sectores públicos como privados (Norton, 2010). Además, con el objetivo de consolidar la imagen de Croacia como uno de los destinos más atractivos de Europa, la Federación Europea de Asociaciones Nacionales de Agencias y Organizadores de Viajes de la Unión Europea (ECTAA) ha decidido promover Croacia como su destino turístico favorito para 2011-2012. Con todo, Croacia está buscando posicionarse como uno de los principales destinos turísticos europeos (Ministerio de Turismo de Croacia, 2011b). Para ello, son de crucial importancia los aspectos ligados a la modernización de las prácticas de gestión en el sector turístico en general y en el sector hotelero en particular, la mejora de la infraestructura de transportes y el empleo de nuevo personal, capaz de gestionar los negocios de acuerdo con las condiciones internacionales del mercado actual (Bunja, 2003). Para el caso de España, la base de datos de empresas del sector se

obtiene a partir de la base de datos SABI y el directorio de hoteles Visiting Spain<sup>2</sup>. Los hoteles han sido localizados a partir de los códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y/o IAE (Impuesto de Actividades Económicas) en la base de datos de información económica de empresas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)<sup>3</sup> para, con posterioridad, purgar la base de datos de las empresas no pertenecientes al sector y completar los detalles de las empresas. En relación a la muestra de hoteles de Croacia, este estudio se centra en los hoteles ubicados en la provincia de Dalmacia, la mayor región en la costa del país y la zona turística por excelencia<sup>3</sup>. De ahí, tomando en consideración las características del sector hotelero del país, se seleccionan como unidades a investigar todas las empresas vinculadas a la Asociación de Hoteleros de Dalmacia y empresa Marcon (ambas centradas en potenciar el desarrollo del turismo en la zona y el estilo de gestión más profesional y moderno), igual que otras empresas importantes en el entorno de la ciudad de Dubrovnik. Se recogen datos a través de entrevistas personales a los directores de los hoteles y a los directores de marketing principalmente.

A partir de los datos del cuestionario, con el fin de obtener grupos de hoteles en función de la intensidad de uso de las TIC, aplicamos el análisis cluster considerando como variables de clasificación las distintas categorías de aplicaciones tecnológicas (hardware, conectividad, software y soluciones al servicio del huésped). En primer lugar, se ha utilizado el método jerárquico para delimitar el número de conglomerados. A continuación, dado que no se espera que unos grupos estén incluidos en otros, se selecciona un método de conglomerados no jerárquicos de *k* medias. La selección del número óptimo de clusters se realiza a través del uso de técnicas interactivas y de la validación interna de la solución obtenida (Ellis y Calantone, 1994). Para la validación interna de las soluciones alternativas, desarrollamos un análisis cluster confirmatorio, aplicamos un análisis discriminante y comparamos los resultados de un análisis cluster para dos submuestras alternativas. Ello supone llevar a cabo un análisis no jerárquico adicional, estableciendo aleatoriamente un centroide de partida. Si los resultados son robustos, es de esperar que la solución final no difiera sustancialmente de la obtenida con anterioridad.

En segundo lugar, se compara el grupo de pertenencia obtenido a partir del análisis cluster con el establecido por el análisis discriminante. Se calcula el coeficiente de concordancia corregido por el azar, *kappa*, para las dos soluciones para la segunda submuestra, siendo el número óptimo de clusters el que maximiza *kappa*, asegurando así su validez interna y replicabilidad. Una vez elegido el número de clusters, los datos son clasificados y se realiza un análisis de *k* medias con el número de grupos óptimo.

En tercer lugar, dividimos nuestros datos entre dos submuestras aleatorias para validación interna, siguiendo las recomendaciones de Punj y Stewart (1983). El primer conjunto de datos constituyen la muestra que fue utilizada para generar las posibles soluciones alternativas de agrupación. El segundo conjunto de datos es utilizado para seleccionar entre soluciones de agrupación alternativas basadas en la estabilidad y reproducibilidad. Se trata básicamente de una comparación de la pertenencia a los clusters asignada a partir de la validación cruzada del segundo conjunto de datos.

Con el fin de contrastar la validez externa de los grupos obtenidos, se comparan los valores medios de los clusters a través de otras medidas que no se han incluido en el análisis. En concreto, se comprueba si los clusters derivados de este análisis presentan diferencias significativas en cuanto al uso de aplicaciones tecnológicas específicas y en su categoría y país en el que operan. Para ello, se contrasta la hipótesis nula de igualdad entre los grupos formados en las distintas variables consideradas por medio de análisis de la varianza de un factor (ANOVA). Por último, en la tercera fase se identifican las características distintivas de los clusters generados, tanto por lo que se refiere a las variables de agrupación como a las variables que permiten su caracterización.

La Tabla 1 expone las principales características de la investigación cuantitativa planteada.

<sup>2</sup> <http://www.visitingpain.es>

<sup>3</sup> S.A.B.I. es una base de datos de la empresa Informa que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas y portuguesas, con un histórico desde 1990. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registro Mercantil, BORME, y medios de prensa especializada.

<sup>3</sup> Croacia tiene 25 hoteles de cinco estrellas (16 de ellos se encuentran en Dalmacia) y 160 hoteles de cuatro estrellas (77 de ellos se encuentran en Dalmacia) (Ministerio de Turismo de Croacia, 2011a).

TABLA 1  
**Ficha técnica de la investigación**

<b>Universo</b>	Hoteles de 4 y 5 estrellas en España y Croacia
<b>Ámbito geográfico</b>	Barcelona, Madrid y Valencia (España) Split y Dubrovnik y alrededores(Croacia)
<b>Tamaño muestral</b>	127 hoteles en España 17 hoteles en Croacia
<b>Diseño muestral</b>	Encuesta personal
<b>Periodo de recogida de información</b>	Junio-septiembre 2009 (España) Abril-mayo 2010 (Croacia)
<b>Idoneidad de la muestra</b>	Análisis del sesgo del <i>que no responde</i>
<b>Análisis previo</b>	Análisis de datos ausentes Análisis de datos atípicos
<b>Técnicas estadísticas</b>	Análisis descriptivo Análisis cluster Análisis discriminante Análisis de la varianza (ANOVA) Tablas de contingencia
<b>Programa estadístico</b>	SPSS versión 17.0

Con el fin de caracterizar la muestra de hoteles, en la Tabla 2 se expone su distribución en función de los datos de clasificación considerados.

TABLA 2  
**Datos generales de la muestra**

<b>España</b>			<b>Croacia</b>		
<b>Variables</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>	<b>Variables</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Provincia:			Provincia:		
- Barcelona	31	28,2	- Split	11	64,7
- Madrid	47	42,7	- Dubrovnik	6	35,3
- Valencia	32	29,1			
Nº estrellas			Nº estrellas		
- Cuatro	83	75,5	- Cuatro	8	47,1
- Cinco	27	24,5	- Cinco	9	52,9

Como se puede observar a partir de la Tabla 2, la muestra de hoteles se centra en los de categoría superior, de 4 y 5 estrellas, al considerarlos como la referencia en el sector. Adicionalmente, los hoteles de mayor categoría son susceptibles en invertir en una variedad más amplia de aplicaciones tecnológicas, pues en ellos conviven con mayor frecuencia turistas vacacionales y de negocios.

#### 4. Análisis y resultados

Dado que el objetivo del presente trabajo es proponer una tipología de hoteles en base al uso de las TIC, aplicamos un análisis cluster no jerárquico sobre la muestra total, distinguiéndose dos grupos a través del dendograma que son internamente validados mediante un análisis cluster de k medias y un análisis discriminante.

Con el fin de obtener información más detallada acerca de la significación de las diferencias entre los elementos pertenecientes a los distintos clusters resultantes, se aplica un análisis de la varianza considerando como variables dependientes las utilizadas para clasificar los elementos de la muestra y como factor la pertenencia a cada uno de los dos clusters. Los resultados obtenidos son expuestos en la Tabla 3.

TABLA 3  
Medias de descriptores de agrupación y análisis de la varianza

	Cluster 1	Cluster 2	F
Hardware	3,49	4,21	122,76 <sup>a</sup>
Conectividad	3,40	4,07	58,68 <sup>a</sup>
Software	3,87	4,21	12,63 <sup>a</sup>
Equipamiento de servicio al huésped	2,63	3,69	132,71 <sup>a</sup>
Nº casos	79	48	
%	62,2%	37,8%	

<sup>a, b, c</sup> Significativamente distinto de cero,  $p < 0.01$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.10$ , respectivamente.

Los dos clusters presentan diferencias significativas en todas las variables de agrupación. En particular, el segundo cluster, que es el menos numeroso en términos de la cuantía de empresas que lo integra, es el que presenta mayores puntuaciones en cuanto al nivel de uso de todas las aplicaciones de las TIC.

Con el fin de validar internamente los resultados del proceso de agrupación, se realiza un análisis discriminante, obteniéndose los resultados que muestra la Tabla 4.

TABLA 4  
Tabla de contingencia Grupo pronosticado por Análisis Cluster X Grupo pronosticado por Análisis Discriminante

		Grupo pronosticado por análisis discriminante		
		1	2	Total
Grupo pronosticado por análisis cluster	1	78 61,4%	1 0,8%	79 62,2%
	2	1 0,8%	47 37,0%	48 37,8%
	Total	79 62,2%	48 37,8%	127 100,0%
	Kappa	0.967		

A partir de la Tabla 4 se infiere que en un 98,4% de los casos coincide la clasificación obtenida a través del Análisis Discriminante con respecto al Análisis Cluster. El índice kappa de concordancia entre ambas clasificaciones es de 0,967, significativo para un nivel de confianza del 99%. En concreto, las variables que contribuyen en mayor medida al análisis discriminante son el uso de hardware y el equipamiento al servicio del huésped, siendo sus coeficientes estandarizados en la función discriminante canónica 0,563 y 0,513, respectivamente.

Por otra parte, por lo que se refiere a la validación externa de los resultados del análisis cluster, se contrasta la existencia de diferencias entre los clusters en diversas dimensiones. La Tabla 5 muestra los resultados obtenidos para la intensidad de uso de distintas aplicaciones de las TIC a través del análisis ANOVA.

TABLA 5

**Intensidad de uso de las TIC: Valores medios y diferencias significativas en función del cluster**

	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>F</b>
<b>Hardware</b>			
Ordenador (PC) de sobremesa	4,85	4,85	0,01
Ordenador (PC) portátil	2,77	3,74	11,19 <sup>a</sup>
Servidor	4,58	4,44	0,77
Sistema para copias seguridad (memoria USB, disco portátil)	3,97	4,49	7,82 <sup>a</sup>
Agenda electrónica (PDA)/dispositivos móviles	1,65	3,41	50,86 <sup>a</sup>
Telefonía digital	2,96	4,54	32,25 <sup>a</sup>
Telefonía móvil	3,76	4,69	15,70 <sup>a</sup>
Fax	4,28	4,60	5,12 <sup>b</sup>
Centralita telefónica	4,59	4,71	1,17
Cámara digital	2,54	3,79	25,66 <sup>a</sup>
Pantalla LCD	4,52	4,58	0,19
Pantalla táctil	1,91	3,35	28,95 <sup>a</sup>
Televisión Digital Terrestre	2,75	4,25	27,21 <sup>a</sup>
DVD	2,09	3,52	30,88 <sup>a</sup>
Caja registradora electrónica	2,76	3,19	1,79
TPV (Terminal de Punto de Venta)	4,63	4,75	1,18
Sistemas domóticos (alarma, control de accesos, sistemas de emergencia, video-vigilancia)	4,57	4,64	0,34
<b>Conectividad</b>			
Conexión Internet con RTB/ RDSI/ADSL/cable/otros	4,70	4,71	0,02
Red de Área Local por cable	4,37	4,69	2,93 <sup>c</sup>
Conexión Internet con Red inalámbrica (red WI-FI)	4,53	4,79	4,89 <sup>b</sup>
Bluetooth	1,66	3,19	39,13 <sup>a</sup>
World Wide Interoperability (WiMAX)	1,66	2,91	24,06 <sup>a</sup>
<b>Software</b>			
Programas de ofimática	4,58	4,58	0,00
Programas de diseño	3,33	4,06	9,64 <sup>a</sup>
Sistemas de seguridad (VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, anti-spyware, cortafuegos)	4,48	4,54	0,20
Sistemas de facturación informatizada	4,48	4,57	0,51
Aplicaciones específicas departamentales	3,87	4,32	4,72 <sup>b</sup>
Análisis de información y gestión de informes y de proyectos	3,96	4,32	4,01 <sup>b</sup>
Simuladores	2,35	3,04	6,17 <sup>b</sup>
<b>Equipamiento para el servicio al huésped</b>			
Sistema de televigilancia	3,68	4,51	16,14 <sup>a</sup>
Pantalla LCD	3,84	4,29	3,22 <sup>c</sup>
Pantalla táctil	1,25	2,58	36,51 <sup>a</sup>
TV satélite digital	3,74	4,63	12,66 <sup>a</sup>
TV por cable	2,63	3,81	14,20 <sup>a</sup>
TV digital terrestre	2,72	4,46	37,06 <sup>a</sup>
TV interactiva	1,47	3,29	52,59 <sup>a</sup>
DVD en habitaciones	1,54	2,92	34,58 <sup>a</sup>
Hilo musical en habitaciones	2,44	3,56	13,39 <sup>a</sup>
Teléfono analógico	4,05	3,56	2,89 <sup>c</sup>
Teléfono digital	1,97	3,31	20,10 <sup>a</sup>
Inteligencia ambiental	2,23	3,42	17,30 <sup>a</sup>

a, b, c Significativamente distinto de cero,  $p < 0.01$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.10$ , respectivamente.



De forma consistente con los resultados obtenidos para las variables que se han considerado en el análisis cluster, es el segundo grupo de hoteles el que presenta, en general, puntuaciones superiores en cuanto al uso de las distintas aplicaciones tecnológicas. En particular, se observan diferencias significativas en el nivel de uso de un gran número de aplicaciones de las TIC, destacando el superior uso por parte de los hoteles incluidos en el segundo cluster de ordenadores portátiles, sistemas para copias seguridad, PDA, telefonía digital y móvil, fax, cámara digital, pantalla táctil, Televisión Digital Terrestre, DVD, sistemas avanzados de conexión a Internet (Red de Área Local por cable, red WI-FI, bluetooth, WiMAX), aplicaciones informáticas de diseño, específicas departamentales, de información y gestión de informes y de proyectos, y de simulación, así como en diversas soluciones tecnológicas al servicio al huésped (sistema de televigilancia, pantalla LCD, pantalla táctil, TV satélite digital, TV por cable, TV digital terrestre, TV interactiva, DVD en las habitaciones, hilo musical, teléfono digital e inteligencia ambiental).

Por su parte, los establecimientos hoteleros incluidos en el primer grupo destacan por la mayor intensidad de uso del tradicional teléfono analógico, que parece haber sido sustituido por el teléfono digital en gran parte de los hoteles recogidos en el segundo cluster.

En cambio, no se observan diferencias significativas en cuanto al uso de ciertas aplicaciones tecnológicas ampliamente utilizadas por los hoteles de ambos grupos. Así, son de uso común en los hoteles analizados ordenadores de sobremesa, servidores, centralitas telefónicas, pantallas LCD, cajas registradoras electrónicas, TPV, sistemas domóticos, conexión a Internet básica, programas de ofimática, sistemas de seguridad informática, y de facturación informatizada.

Por último, con el fin de contrastar la relación entre intensidad de uso de las TIC y las características del hotel, en cuanto a ubicación y categoría, se procede a construir sendas tablas de contingencia entre el cluster de pertenencia y las características del establecimiento, y se calcula el estadístico de contraste de independencia Chi cuadrado (Tabla 6).

TABLA 6  
Cluster de pertenencia y características del hotel

Cluster de pertenencia	País			Categoría		
	Croacia	España	Total	4 estrellas	5 estrellas	Total
Cluster 1	14 11,0%	65 51,2%	79 62,2%	66 52,0%	13 10,2%	79 62,2%
Cluster 2	3 2,4%	45 35,4%	48 37,8%	25 19,7%	23 18,1%	48 37,8%
Total	17 13,4%	110 86,6%	127 100,0%	91 71,7%	36 28,3%	127 100,0%
Chi cuadrado	3,389 ( $p < 0,10$ )			14,550 ( $p < 0,01$ )		

Se observan relaciones significativas entre el cluster de pertenencia y el país en el que se ubica el hotel ( $p < 0,1$ ), así como el cluster y la categoría del hotel ( $p < 0,01$ ). Por lo que respecta a la relación entre cluster de pertenencia y país, se observa que la práctica totalidad de los hoteles del destino turístico emergente analizado, Croacia, se ubica en el cluster 1, mientras que la mayor parte de los hoteles españoles se ubican en el segundo cluster. En cuanto a la relación a la categoría del hotel, se observa que más de la mitad de los hoteles de 5 estrellas se encuentran en el segundo cluster, mientras que la mayoría de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas se incluye en el primer cluster.

Por último, a partir de los análisis realizados, denominamos al primer cluster “**Hoteles tradicionales**”, ya que en el mismo se incluyen los hoteles con menor intensidad de uso de las TIC, mientras que el segundo cluster es denominado “**Hoteles tecnificados**”, pues los establecimientos hoteleros recogidos en el mismo son los que presentan mayor nivel de uso de las aplicaciones tecnológicas. El hecho de que en este segundo cluster se concentre el mayor número de los hoteles españoles, mientras que en el segmento de “Hoteles tradicionales” se reúna la práctica totalidad de los hoteles croatas nos puede llevar a concluir la superior inversión en tecnología en los hoteles de los destinos turísticos consolidados frente a los de potencias turísticas emergentes. Para contrastar esta afirmación, si bien sólo se cuenta con una muestra de

17 hoteles croatas, se procede a comparar la intensidad de uso de las TIC de estos con respecto a los establecimientos hoteleros españoles (Tabla 7).

TABLA 7  
Intensidad de uso de las TIC: Valores medios y diferencias significativas en función del país

	Croacia	España	F
<b>Hardware</b>			
Ordenador (PC) de sobremesa	5,00	4,83	3,49 <sup>c</sup>
Ordenador (PC) portátil	4,71	2,89	20,87 <sup>a</sup>
Servidor	4,76	4,49	1,37
Sistema para copias seguridad (memoria USB, disco portátil)	3,59	4,26	6,53 <sup>b</sup>
Agenda electrónica (PDA)/dispositivos móviles	2,53	2,27	0,39
Telefonía digital	4,00	3,49	1,33
Telefonía móvil	4,88	3,99	6,69 <sup>b</sup>
Fax	3,94	4,47	6,81 <sup>a</sup>
Centralita telefónica	4,47	4,66	1,68
Cámara digital	3,29	2,96	0,75
Pantalla LCD	4,59	4,54	0,06
Pantalla táctil	2,18	2,50	0,60
Televisión Digital Terrestre	2,24	3,48	8,07 <sup>a</sup>
DVD	2,65	2,63	0,00
Caja registradora electrónica	4,59	2,66	20,38 <sup>a</sup>
TPV (Terminal de Punto de Venta)	4,53	4,70	1,24
Sistemas domóticos (alarma, control de accesos, sistemas de emergencia, video-vigilancia)	4,65	4,59	0,13
<b>Conectividad</b>			
Conexión Internet con RTB/ RDSI/ADSL/cable/otros	4,71	4,70	0,00
Red de Área Local por cable	4,06	4,55	3,48 <sup>c</sup>
Conexión Internet con Red inalámbrica (red WI-FI)	4,65	4,63	0,01
Bluetooth	1,82	2,30	1,44
World Wide Interoperability (WiMAX)	1,29	2,27	6,48 <sup>b</sup>
<b>Software</b>			
Programas de ofimática	5,00	4,52	12,77 <sup>a</sup>
Programas de diseño	2,88	3,72	6,01 <sup>b</sup>
Sistemas de seguridad (VeriSign, SAI, antivirus, anti-spam, anti-spyware, cortafuegos)	4,82	4,45	3,70 <sup>c</sup>
Sistemas de facturación informatizada	4,65	4,50	0,66
Aplicaciones específicas departamentales	4,24	4,01	0,58
Análisis de información y gestión de informes y de proyectos	4,29	4,06	0,80
Simuladores	2,53	2,62	0,05
<b>Equipamiento para el servicio al huésped</b>			
Sistema de televigilancia	4,53	3,91	4,16 <sup>b</sup>
Pantalla LCD	4,59	3,93	3,51 <sup>c</sup>
Pantalla táctil	1,41	1,81	1,28
TV satélite digital	3,65	4,15	1,86
TV por cable	2,71	3,14	0,84
TV digital terrestre	2,24	3,55	8,70 <sup>a</sup>
TV interactiva	1,82	2,22	0,88
DVD en habitaciones	2,00	2,07	0,04
Hilo musical en habitaciones	1,24	3,12	19,51 <sup>a</sup>
Teléfono analógico	2,35	4,10	20,82 <sup>a</sup>
Teléfono digital	4,00	2,25	16,65 <sup>a</sup>
Inteligencia ambiental	2,59	2,70	0,06

<sup>a, b, c</sup> Significativamente distinto de cero,  $p < 0.01$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.10$ , respectivamente.

Como se puede observar, las diferencias entre los hoteles croatas y los españoles en cuanto a la intensidad de uso de las TIC son observadas en menor número de aplicaciones tecnológicas que entre los clusters, hallándose incluso puntuaciones mayores en el caso del destino turístico emergente (Croacia) que en el consolidado (España). Este resultado puede ser debido a diversas razones. En primer lugar, los destinos turísticos consolidados cuentan con establecimientos de mayor tradición y que, por tanto, pueden presentar una cierta inercia a la introducción de nuevas tecnologías frente a los establecimientos de nueva creación que aparecen más recientemente en los destinos turísticos emergentes. En segundo lugar, si bien el trabajo de campo en Croacia sólo se ha realizado unos meses más tarde que el de España, puesto que las TIC es un sector de rápida evolución en el que los precios de las aplicaciones reducen rápidamente sus precios conforme aparecen nuevos productos, pueden haberse producido cambios importantes que hayan permitido incorporar las soluciones tecnológicas con un coste sustancialmente inferior en ese lapso de tiempo. Por último, cabe señalar que en la muestra de hoteles croatas, los establecimientos de 5 estrellas representan un 52,9%, mientras que en la muestra de hoteles españoles sólo suponen un 24,5%. Por tanto, las diferencias entre los clusters pueden ser debidas, más que a la ubicación del hotel en un destino turístico consolidado o emergente, a la categoría del mismo.

## 5. Conclusiones

A la luz de los resultados obtenidos, por lo general, el nivel de utilización de las aplicaciones de las tecnologías de la información y de las comunicaciones es elevado, tanto en el destino turístico consolidado como en el emergente, si bien se observan ciertas diferencias entre hoteles de distinta categoría y en función del tipo de tecnología. A partir del análisis cluster se obtienen dos grupos de hoteles que difieren en la intensidad con la que utilizan las TIC. Así, distinguimos entre hoteles tecnificados y tradicionales, en función de la mayor o menor intensidad de uso de las diversas aplicaciones tecnológicas. La inclusión de los hoteles en cada uno de los grupos parece estar determinada principalmente por la categoría del hotel. En consecuencia, se puede concluir que tanto los hoteles ubicados en destinos turísticos consolidados como aquellos en potencias emergentes pueden encontrar de utilidad el uso de las TIC, si bien ello puede obedecer a motivos diferentes. En este sentido, mientras que los establecimientos hoteleros ubicados en destinos turísticos consolidados pueden encontrar en la tecnología una forma de diferenciarse de la competencia en el mercado local, los hoteles de los destinos emergentes pueden atraer así al turista occidental que busca algo diferente.

En la medida en que los hoteles con inferior categoría en estos destinos turísticos implementen estas soluciones tecnológicas aplicadas principalmente por los hoteles de cinco estrellas, referencia del sector, contribuirán a mejorar sus niveles de eficiencia interna, la calidad de su servicio y, con ello, la imagen del establecimiento. Esto es importante tanto para los hoteles ubicados en destinos turísticos consolidados que, por tanto, deben enfrentarse a la competencia local, como a los establecimientos hoteleros de los destinos emergentes, que operan en un entorno de elevada rivalidad con la amplia oferta de alojamientos turísticos de otros focos de atracción turística.

No obstante, el hecho de habernos centrado en dos países, España y Croacia, como ejemplos de los destinos turísticos consolidados y emergentes, limita en gran medida la validez de los resultados obtenidos. Así, la inclusión de hoteles de otros focos de interés turístico permitiría mejorar la representatividad de la muestra y, con ello, extraer conclusiones con un mayor apoyo estadístico.

Adicionalmente, cabe tener en cuenta la influencia de otros factores tales como el carácter independiente del hotel o la pertenencia a una cadena, la ubicación del hotel (costa, ciudad, etc.) y el perfil del huésped (empresarios y ejecutivos, turistas, etc.). Ello puede condicionar los recursos del hotel y las necesidades de la clientela, influyendo, en consecuencia, en las tecnologías implementadas por el hotel para dar respuesta a las mismas. En este sentido, entendemos que el presente trabajo abre nuevas líneas de investigación, entre las que cabría incluir la perspectiva del huésped a través de la triangulación. Así, en una posible línea de investigación futura se podría comparar la dotación tecnológica de los hoteles con la evaluación

de la misma y de la calidad de servicio que ofrece el establecimiento a sus clientes. De esta forma, entendemos que el conocimiento de las percepciones del cliente es fundamental para las decisiones de inversión del establecimiento.

## Referencias bibliográficas

- ANDERSON, E.W. (1998). "Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research*, Vol. 1 (August), pgs. 5-17.
- BUHALIS, D. (1998). "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, Vol. 19, nº 5, pgs. 409-421.
- BUHALIS, D.; LAW, R. (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research", *Tourism Management*, Vol. 29, pgs. 609-623.
- BUICK, I. (2003). "Information technology in small Scottish hotels: is it working?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, nº 4, pgs. 243-247.
- BUNJA, D. (2003). "Modernizing the Croatian tourism industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, nº 2, pgs. 126-128.
- EBUSINESS WATCH (2006). "ICT and e-Business in the Tourism Industry". European Commission, Brussels. Disponible en: <http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm> [Consulta: 07/05/2011].
- ELLIS, B. Y CALANTONE, R. (1994). "[Understanding competitive advantage through a strategic retail typology](#)", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, nº 2, pgs. 23-32.
- FREW, A.J. (2000). "Information and Communications Technology research in travel and tourism domain: Perspective and direction", *Journal of Travel Research*, Vol. 39, pgs. 136-145.
- GALLOWAY, L. (2007). "Can broadband access rescue the rural economy?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, nº 4, pgs. 641-653.
- HENS DILL, C. (1998). "Hotels Technology Survey", *Hotels*, pgs. 51-76.
- HILDRETH, J. (2009). "The Saffron European City Brand Barometer. Revealing which cities get the brands they deserve". Disponible en: [http://saffron-consultants.com/wp-content/uploads/Saff\\_CityBrandBarom.pdf](http://saffron-consultants.com/wp-content/uploads/Saff_CityBrandBarom.pdf) [Consulta: 07/05/2011].
- HOSTELTUR (2007). "Europa busca una clasificación hotelera común". 10.10.2007. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/noticias/46666\\_europa-busca-clasificacion-hotelera-comun.html](http://www.hosteltur.com/noticias/46666_europa-busca-clasificacion-hotelera-comun.html) [Consulta: 07/05/2011].
- HOSTELTUR (2009). "Nace Hotelstars Union, un único sistema de clasificación hotelera para siete países europeos". 15.12.2009. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/noticias/65353\\_nace-hotelstars-union-unico-sistema-clasificacion-hotelera-siete-paises-europeos.html](http://www.hosteltur.com/noticias/65353_nace-hotelstars-union-unico-sistema-clasificacion-hotelera-siete-paises-europeos.html) [Consulta: 07/05/2011].
- INE – Instituto Nacional de Estadística (2010). Disponible en: <http://www.ine.es> [Consulta: 07/05/2011].
- INMAN, J.J. (2001). "The role of sensory-specific satiety in attribute-level variety seeking", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28 (June), pgs. 105-120.
- IRVINE, W. Y ANDERSON, A.R. (2008). "ICT (information communication technology), peripherality and smaller hospitality businesses in Scotland", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 14, nº 4, pgs. 200-218.
- KIM, W.G. Y CHA, Y. (2002). "Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry", *Hospitality Management*, Vol. 21, pgs. 321-338.
- KIM, W.G.; HAN, J.S. Y LEE, E. (2001). "Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 25, nº 3, pgs. 272-288.
- KOTHARI, T.; HU, C. Y ROEHL, W.S. (2007). "Adopting e-Procurement technology in a chain hotel: An exploratory case study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, nº 4, pgs. 886-898.
- LAW, R. Y JOGARATNAM, G. (2005). "A study of hotel information technology applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, nº 2, pgs. 170-180.
- LEE, S.-C.; BARKER, S. Y KANDAMPULLY, J. (2003). "Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives", *Managing Service Quality*, Vol. 13, nº 5, pgs. 423-432.
- LITVIN, S.W.; GOLDSMITH, R.E.; PAN, B. (2008). "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management". *Tourism Management*, Vol. 29, pgs. 458-468.
- MA, J.X.; BUHALIS, D.; SONG, H. (2003). "ICTs and Internet adoption in China's tourism industry", *International Journal of Information Management*, Vol. 23, pgs. 451-467.
- MAGNINI, V.P.; HONEYCUTT, E.D. JR.; HODGE, S.K. (2003). "Data Mining for Hotel Firms: Use and Limitations". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, pgs. 94-105.
- MANES, G. (2003). "The tetherless tourist: Ambient intelligence in travel and tourism". *Information Technology & Tourism*, Vol. 5, nº 4, pgs. 211-220.
- MARRERO, J.R. Y SANTANA, M.A. (2008). "Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Canarias", *Cuadernos de Turismo*, nº 22, pgs. 123-143.
- MARTÍNEZ, J.; MAJÓ, J. Y CASADESÚS, M. (2006). "El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero", en *Actas del VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2006*.
- MINGHETTI, V. (2003). "Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system". *Information Technology and Tourism*, Vol. 6, pgs. 141-152.
- MINISTERIO DE TURISMO DE CROACIA (2011a). "Listado de objetos turísticos categorizados, hoteles, campus y marinas en Croacia". Disponible en: <http://www.mint.hr>. [Consulta: 20/04/2011].

- MINISTERIO DE TURISMO DE CROACIA (2011b). "ECTAA to promote Croatia as destination of the year". Disponible en: <http://www.mint.hr>. [Consulta: 06/05/2011].
- MURPHY, J.; OLARU, D.; SCHEGG, R.; FREY, S. (2003). "Swiss Hotels' Web-site and E-mail Management: The Bandwagon Effect". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, pgs. 71-87.
- NORTON, G. (2010). "Croatia: Tourism investment crucial to economic recovery." Euromoney, June 2010.
- OBSERVATORIO DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN - Entidad Pública Empresarial Red.es (2007a). "Diagnóstico tecnológico del sector de turismo rural". Disponible en: [http://www.conocimientoytecnologia.org/pdf/gestion\\_conocimiento/orsi/estudios\\_actualidad/8\\_diag\\_trural\\_2007.pdf](http://www.conocimientoytecnologia.org/pdf/gestion_conocimiento/orsi/estudios_actualidad/8_diag_trural_2007.pdf) [Consulta: 07/05/2011]
- OBSERVATORIO DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN - Entidad Pública Empresarial Red.es (2007b). "Diagnóstico tecnológico del sector hotelero". Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/empresas/articulos/id/434/diagnostico-tecnologico-del-sector-hoteler-junio-2006.html> [Consulta: 07/05/2011]
- OLSEN, M.D. Y CONNOLLY, D.J. (2000). "Experience-based travel: How technology will change the hospitality industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, pgs. 31-40.
- PALMER, J.W. Y MARKUS, M.L. (2000). "The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing", *Information Systems Research*, Vol. 11, nº 3, pgs. 241-259.
- PICCOLI, G.; O'CONNOR, P.; CAPACCIOLI, C.; ALVAREZ, R. (2003). "Customer relationship management—A driver for change in the structure of the US lodging industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, nº 4, pgs. 61-73.
- PUNI, G. Y STEWART, D.W. (1983). "Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pgs. 134-148.
- RYSSEL, R.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H.G. (2004). "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, nº 3, pgs. 197-207.
- SANCHO, A. (2004). Innovación, especialización, diversidad y competitividad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana. Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia. Generalitat Valenciana.
- SETHURAMAN, R.; PARASURAMAN, A. (2005). "Succeeding in the Big Middle through technology". *Journal of Retailing*, Vol. 81, nº 2, pgs. 107-111.
- SHARLAND, A. (1997). "Sourcing strategy: the impact of costs on relationship outcomes". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27, nº 7, pgs. 395-409.
- UNWTO (2009). Disponible en: <http://unwto.org/facts/menu.html> [Consulta: 07/05/2011]
- VAN TRIJP, H.C.M.; HOYER, W.D.; INMAN, J.J. (1996): "Why Switch? Product Category Level Explanations for True Variety Seeking Behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, August, pgs. 281-292.
- VIOLIER, P. Y ZÁRATE, M.A (2007) "Turismo urbano y políticas para su gestión en Francia y España". *Estudios Geográficos*, Vol. LXVIII, nº 262, enero-junio, pgs. 321-347.
- WOLFF, C. (2005). "Guest-Centered Entertainment". *Lodging Hospitality*, Vol. 61, nº 6, pgs. 38-40.