

## DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS HOTELERAS DE 4 Y 5 ESTRELLAS EN VALENCIA

José Clemente Ricolfe\*, María Antón González\*,  
Cristina Gutiérrez Perales\* y Laura Jiménez Talaya\*

**Resumen:** El presente trabajo combina el análisis de correspondencias y los dendrogramas basados en el estadístico chi-cuadrado para determinar el posicionamiento de las marcas hoteleras de 4 y 5 estrellas en Valencia.

Los resultados obtenidos reflejan la relevancia de tener una marca reconocida o con reputación, el precio, la calidad de la comida y unas adecuadas instalaciones para hacer negocios en el posicionamiento de las marcas hoteleras de gama alta.

**Palabras clave:** Posicionamiento, hotel, análisis de correspondencias, dendrogramas.

**Abstract:** This paper combines the correspondence analysis and dendrograms based on chi-square statistic to determine the ranking of 4 and 5 star hotel brands in Valencia.

The results show the importance of having a recognized brand or reputation, price, food quality and some appropriate facilities for doing business in the high-range hotel brands positioning.

**Key words:** Positioning, hotel, correspondence analysis, dendrograms.

### I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Valencia se ha convertido en una de las ciudades más atractiva para ser visitada a nivel internacional. Acontecimientos deportivos como la Copa América, o el Gran Premio de Europa de Fórmula 1, se han unido al negocio ferial, a la celebración de convenciones y congresos, y a una amplia oferta lúdica y cultural. Todo ello ha contribuido a que la oferta hotelera de Valencia se haya incrementado. En efecto, el número de establecimientos hoteleros en 2005 era de 58, y en 2009, de 70, es decir, un incremento de algo más de un 20%. Y lo mismo sucede con el número de plazas, que

en el mismo periodo, ha pasado de 12.219 a 15.641, o sea, un incremento de un 28%.

Si se centra el análisis en los hoteles de 4 y 5 estrellas, objeto de estudio en este artículo, destaca el espectacular crecimiento de la oferta hotelera en la categoría de 5 estrellas (véase cuadro 1). El resultado ha sido una mayor competencia, en donde la diferenciación se hace más necesaria. Como señala Serralvo y Tadeu (2005: 1), "los competidores adicionales no sólo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una mayor variedad de marcas, sino que también dejan menos lagunas para ser exploradas en segmentos más estrechos,

\* Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Economía y Ciencias Sociales.  
jocleri1@upv.es maangon@ep.upv.es cris\_guti@hotmail.com laura\_winnie8@hotmail.com

**Cuadro 1**  
**Evolución de la oferta hotelera**  
**en la ciudad de Valencia**

	2005	2009	Variación (%)
<b>Establecimientos</b>			
4 estrellas	23	29	26,1
5 estrellas	4	8	100,0
<b>Plazas</b>			
4 estrellas	6.416	8.110	26,4
5 estrellas	1.363	2.867	110,3

Fuente: Conselleria de Turisme (2010).

alcanzados mediante vías de comunicación y distribución especializadas”. Pero para ello, hace falta conocer la imagen comercial que tienen los huéspedes sobre las marcas hoteleras. Así, las investigaciones desarrolladas en el campo del posicionamiento comercial han destacado la importancia de entender las preferencias atribuidas por los consumidores a un producto (“percepción”), y cómo y porqué se evalúan y se compran los productos y los servicios (Carneiro y Costa, 2001).

El objetivo de este trabajo es doble. En primer lugar, se identifican los atributos y las principales marcas hoteleras de 4 y 5 estrellas en Valencia que son percibidas similares. Y en segundo lugar, se determina el posicionamiento de estas marcas hoteleras, es decir, el lugar que ocupan éstas en la mente de los consumidores.

## II. POSICIONAMIENTO: CONCEPTO, DETERMINACIÓN Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### II.1. Concepto y determinación de posicionamiento

El término “positioning”, traducido como posicionamiento, se ha convertido en una de las claves del marketing actual. Este término se atribuye a los autores Al Ries y Jack Trout, en un artículo publicado en la revista *Advertising Age* en 1972. Para estos autores, el posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manejar lo que ya está en la mente, es decir, reordenar las conexiones que ya existen. Dubois y Rovira (1998), destacan que en el posicionamiento hay que entender el esfuerzo de concepción de un producto y de su comercialización, con el fin de darle un lugar determinado en la mente de los consumidores. El concepto de posicionamiento para Kotler *et al.* (2004), es la manera en que los consumidores definen el producto en cuanto a sus características importantes; esto es, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Para Munuera y Rodríguez (2007: 84), “el término posicionamiento puede venir referido:

- 1) a la localización del producto a partir de sus características físicas; y
- 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores”.

Aunque la primera acepción hace referencia al posicionamiento objetivo, éste no resulta útil porque muchos productos con características físicas idénticas son percibidos

como diferentes, y viceversa. Por último, Serralvo y Tadeu (2005: 10), tras realizar una investigación bibliográfica del concepto, lo definen como “proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo”.

En resumen, aunque existen muchas maneras de expresar el término posicionamiento, todas tienen un nexo común. El posicionamiento no descubre nada nuevo en cuanto al producto se refiere, sino que con los datos que el consumidor recopila, son integrados de tal manera en su mente, que los sitúa gracias a todo lo percibido. Crea así, una especie de orden de marcas que él sabe que son susceptibles de ser consumidas o no, y que las considera “mejores” o “peores” que las demás. Por tanto, el posicionamiento es un concepto relativo, es decir, requiere de una comparación.

Finalmente, para determinar el posicionamiento en el mercado existen dos métodos de medida utilizados en la práctica: aproximación por composición y por descomposición. La aproximación por composición consta de las siguientes fases (Dubois y Rovira, 1998):

- 1) escoger las marcas constituyentes del universo de referencia;
- 2) identificar los atributos correspondientes;
- 3) definir las imágenes de las marcas en estos atributos, y

- 4) construir el espacio de las representaciones.

El universo de referencia se suele determinar incluyendo aquellas marcas que dominan el mercado. Suele ser una tarea sencilla, aunque en ocasiones se requiere una investigación cualitativa entre los clientes para identificar las marcas competidoras. A continuación, se identifican los atributos que los consumidores utilizan para percibir esas marcas. Para ello se puede recurrir a diversos métodos como las encuestas, técnicas proyectivas, observación comercial, etc. Como señala Dubois y Rovira (1998: 63), “en general, los atributos obtenidos son muy numerosos para poder ser tomados en cuenta en una mapa”. Por ello, se suele recurrir a métodos de reducción de datos como el análisis de componentes principales, o el análisis de correspondencias. Además, permite determinar las dimensiones competitivas, es decir, cómo el consumidor percibe los productos competidores y en función de qué variables. Finalmente, se obtiene una representación gráfica del universo de percepción de los productos.

En cambio, la aproximación por descomposición se apoya en el principio de proximidad, es decir, en las marcas que se parecen más, y las que tienen menos parecidos. Para ello, se puede recurrir a un análisis basado en el estadístico chi-cuadrado, cuyo procedimiento permite agrupar marcas (Bendixen, 1995). A partir de una tabla de frecuencias de atributos asociados a marcas, las fases a seguir son:

- 1) calcular el valor del estadístico chi-cuadrado;

- 2) agrupar dos columnas de la tabla, agregando las frecuencias de ambas y, recalculando el valor del estadístico chi-cuadrado, observando el cambio en el valor del chi-cuadrado respecto al original. Repetir este paso para todos los pares posibles de columnas;
- 3) seleccionar el par de columnas que presenten el cambio más pequeño del chi-cuadrado como primera unión en el árbol de clasificación, y tomar la distancia en la unión como el cambio en el valor del chi-cuadrado;
- 4) utilizar la matriz reducida de las frecuencias resultantes de la combinación de columnas seleccionadas en el paso tres;
- 5) repetir los pasos dos a cuatro hasta que la matriz de la frecuencia se reduzca a una sola columna, y
- 6) construir un dendrograma con las uniones identificadas.

Finalmente, señalar que es muy útil utilizar ambas aproximaciones, por composición y descomposición (Dubois y Rovira, 1998) porque como señala Bendixen (1995: 572), “un aspecto importante de la interpretación de los mapas perceptuales es la identificación de las marcas que se perciben similares, es decir, que se asocian a un conjunto parecido de atributos”.

## II.2. Revisión bibliográfica

La literatura sobre la aplicación del posicionamiento es abundante, por lo que para la revisión de los trabajos nacionales publica-

dos, se consideró la base de datos “Dialnet”, utilizando como palabras clave: “posicionamiento”, “posicionamiento de marca” y “mapa perceptual”. Así, como se aprecia en el cuadro 2, el sector servicios (establecimientos detallistas, entidades financieras o turismo) ha sido uno de los más estudiados. También cabe destacar que las dos principales técnicas de análisis utilizadas han sido el análisis factorial de correspondencias y el de componentes principales. Y el número más frecuente de atributos utilizado ha sido de 13-15.

Sin embargo, nótese que pese a que el sector hotelero tiene una importancia estratégica para el turismo, y que genera una apreciable actividad económica, no se han publicado, a nivel nacional, investigaciones sobre el posicionamiento de marcas hoteleras. En cambio, sí existen estudios internacionales al respecto. Recurriendo a las bases “Science Direct” y “EBSCO”, con los términos “positioning”, “brand positioning” y “perceptual maps” se han recogido diversas investigaciones publicadas sobre el posicionamiento hotelero (véase cuadro 3).

Wind *et al.* (1989) realizó el análisis del posicionamiento de los hoteles Marriott en Estados Unidos, para complementar el diseño de una nueva cadena hotelera. Así, mediante un análisis conjunto se obtuvo que los clientes preferían “un pequeño hotel especial a un precio muy ajustado”. Y este resultado se vio reforzado mediante el mapa perceptual del hotel/motel ideal: informal, reservado, para relajarse, con encanto y personalidad (Wind *et al.*, 1989). Dev *et al.* (1995) destacan que los hoteles intentan establecer una posición única en el

**Cuadro 2**  
**Revisión de los trabajos nacionales publicados sobre posicionamiento**

Autor/es	Producto o sector	Número de atributos	Técnica de análisis
Vázquez <i>et al.</i> (1989)	Establecimientos detallistas	12	Análisis factorial de componentes principales
Gil <i>et al.</i> (1994)	Cerveza	11	Análisis factorial de componentes principales
Rodríguez-Del Bosque (1995)	Entidades financieras	20	Análisis factorial de componentes principales
Llorca (1995)	Entidades financieras	8	Análisis factorial de componentes principales
Bigné y Vila (1998)	Establecimientos de distribución textil	15	Análisis de escalamiento multidimensional
Bigné y Vila (1999)	Establecimientos de distribución textil	15	Análisis factorial de correspondencias
Calderon <i>et al.</i> (1999)	Destinos turísticos	28	Análisis factorial de correspondencias
López <i>et al.</i> (2000)	Comunidades autónomas	8	Análisis factorial de componentes principales
De Quevedo y San Martín (2000)	Entidades financieras	71	Análisis factorial de correspondencias
Rodríguez <i>et al.</i> (2000)	Lácteos	13	Análisis factorial de correspondencias
Bigné y Vila (2000)	Automóvil	18	Análisis de escalamiento multidimensional
Hartmann <i>et al.</i> (2002)	Eléctrico	13	Análisis factorial de componentes principales
Varela <i>et al.</i> (2002)	Establecimientos minoristas	24	Análisis factorial de correspondencias
Küster <i>et al.</i> (2004)	Países	15	Análisis de escalamiento multidimensional
Clemente y Gómez (2006)	Fast food	14	Análisis factorial de correspondencias
González (2006)	Cadenas de supermercados	No detallado	Modelos logit
Berenguer <i>et al.</i> (2007)	Restaurantes	6	Análisis factorial de correspondencias
Valls <i>et al.</i> (2007)	Destinos turísticos	13	Análisis de escalamiento multidimensional

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3**  
**Revisión de los trabajos internacionales publicados**  
**sobre posicionamiento hotelero**

Autor/es	País	Número de atributos	Técnica de análisis
Wind <i>et al.</i> (1989)	Estados Unidos	16	Análisis de escalamiento multidimensional
Dev <i>et al.</i> (1995)	Estados Unidos	8	Análisis de escalamiento multidimensional
Kim (1996)	Corea del Sur	10	Análisis de escalamiento multidimensional
Chu y Choi (2000)	Hong Kong	26	Análisis factorial de componentes principales
Carneiro y Costa (2001)	Portugal	16	Análisis factorial de componentes principales
Hsu <i>et al.</i> (2008)	Taiwán	8	Análisis de escalamiento multidimensional

Fuente: Elaboración propia.

mercado para incrementar la cuota de mercado. Precisamente, la identificación del posicionamiento es un elemento esencial en la determinación de una estrategia de marketing eficaz para los hoteles. Además, señalan que es muy importante medir el posicionamiento a lo largo del tiempo, ante posibles cambios en la estrategia de marketing de los competidores. Kim (1996) identifica 3 dimensiones (calidad y servicio, acceso y precio) que le permiten elaborar un mapa perceptual donde se posicionan los productos de comida y bebida de 11 hoteles. Ello puede ayudar a la dirección de los hoteles a comprender esta categoría de productos, detectar oportunidades, establecer una posición de mercado, y aumentar la competitividad satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes. En esta línea se manifiesta Carneiro y Costa (2001: 14) al señalar que con el posicionamiento, “existe la posibilidad de desarrollar las estrategias

para la mejora del funcionamiento de los hoteles, y el aumento de su diferenciación respecto a sus competidores”. Para Chu y Choi (2000: 374), “las empresas hoteleras necesitan asegurarse de que sus hoteles reflejen bien su posicionamiento”. Además, cómo los hoteles se posicionen y se diferencien de la competencia es fundamental para su éxito. En resumen, y como señala Hsu *et al.* (2008), mediante técnicas como el escalamiento multidimensional, se puede descubrir los hoteles que se perciben similares y su situación competitiva.

En el cuadro 4, aparece el conjunto de atributos/variables considerados en los estudios sobre el posicionamiento de las marcas hoteleras. Como se aprecia, la localización del hotel y el precio son los dos atributos más utilizados en el análisis del posicionamiento de las marcas hoteleras. A continuación, también siendo importantes en la literatura,

**Cuadro 4**  
**Revisión de los atributos/variables considerados**  
**en los estudios publicados sobre posicionamiento hotelero**

Atributo	Autor/es
Localización	Wind <i>et al.</i> (1989); Dev <i>et al.</i> (1995); Kim (1996); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001); Hsu <i>et al.</i> (2008)
Precio	Wind <i>et al.</i> (1989); Dev <i>et al.</i> (1995); Kim (1996); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001)
Calidad comida	Wind <i>et al.</i> (1989); Dev <i>et al.</i> (1995); Kim (1996); Chu y Choi (2000)
Servicio de calidad	Wind <i>et al.</i> (1989); Kim (1996); Carneiro y Costa (2001); Hsu <i>et al.</i> (2008)
Imagen y reputación de marca	Kim (1996); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001); Hsu <i>et al.</i> (2008)
Equipamiento (spa, parking...)	Kim (1996); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001); Hsu <i>et al.</i> (2008)
Habitaciones	Wind <i>et al.</i> (1989); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001)
Personal	Dev <i>et al.</i> (1995); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001)
Instalaciones negocios	Dev <i>et al.</i> (1995); Chu y Choi (2000); Carneiro y Costa (2001)
Diseño atractivo/decoración	Wind <i>et al.</i> (1989); Kim (1996)
Seguridad	Wind <i>et al.</i> (1989); Chu y Choi (2000)
Organización de visitas turísticas	Dev <i>et al.</i> (1995); Chu y Choi (2000)
Fácil acceso	Kim (1996); Carneiro y Costa (2001)
Lealtad	Hsu <i>et al.</i> (2008)
Salud e higiene comida	Kim (1996)

Fuente: Elaboración propia.

se incluye: calidad de la comida; ofertar un servicio de calidad; imagen y reputación de marca; equipamiento (spa, parking, etc.); habitaciones; personal, y disponibilidad de instalaciones para negocios. Finalmente, hay otros atributos que son menos utilizados como el diseño atractivo/decoración, la se-

guridad, la organización de visitas turísticas, el fácil acceso al hotel, la lealtad o la salud e higiene de la comida. En resumen, los atributos que aparecen en la bibliografía especializada sobre el posicionamiento hotelero, son tanto tangibles (características físicas), como intangibles (servicio ofrecido).

### III. METODOLOGÍA

Para determinar el posicionamiento de las marcas hoteleras de 4 y 5 estrellas, en primer lugar, se escogieron las marcas constituyentes del universo de referencia. La investigación se centró en las principales marcas hoteleras según cifra de ventas, y que operasen en Valencia. La elección de la ciudad de Valencia como representación de los hoteles de 4 y 5 estrellas es porque hay marcas hoteleras locales, nacionales e internacionales.

A continuación, se identificaron los atributos usados en la investigación, obtenidos de un estudio cualitativo, junto a la revisión bibliográfica del tema expuesta anteriormente. En la aproximación cualitativa, se realizaron entrevistas en profundidad a personas con distintas características sociodemográficas que se habían alojado en hoteles de 4 y 5 estrellas. Esto ayudó a construir el cuestionario usado en la posterior fase cuantitativa. Así, finalmente fueron 16 atributos los que se incluyeron en la investigación:

- Precio caro.
- Se ofrece un servicio de calidad.
- Personal amable.
- Buena atención al cliente.
- Marca reconocida o con reputación.
- Buena calidad de la comida.
- Buena localización.
- Instalaciones seguras/Cuenta con medidas de seguridad adecuadas.
- Fácil acceso al hotel.

- Adecuadas instalaciones para hacer negocios: sala de reuniones, acceso Internet, etc.
- Bien equipado: gimnasio, SPA, parking, etc.
- Dan facilidades para la organización de visitas (teatros, museos, etc.).
- Habitaciones limpias.
- Habitaciones confortables.
- Decoración agradable o diseño atractivo.
- Precio barato.

Se podría afirmar que esta batería de ítems posee validez de contenido, puesto que se ha generado a partir de una amplia revisión bibliográfica, recogiendo los principales aspectos considerados básicos con relación al objeto de análisis.

Así, se elaboró el cuestionario que se utilizó en el estudio cuantitativo. Constaba de tres bloques de preguntas: hábitos de consumo de los huéspedes (hotel donde se alojaba, número de veces que se alojaba en cada hotel, motivo de viaje, etc.), asociación de atributos a las marcas estudiadas, y un conjunto de variables sociodemográficas (estudios, nacionalidad, edad y sexo). La recogida de esta información se efectuó mediante una encuesta personal con un total de 315 entrevistas válidas. El cuadro 5 recoge la ficha técnica de la encuesta.

En la formulación de las preguntas para determinar el posicionamiento, se utilizó la asociación de atributos y marcas porque permite reducir el tiempo, y aumentar la calidad

**Cuadro 5**  
**Ficha técnica del estudio cuantitativo**

UNIVERSO: Personas mayores de 18 años de ambos sexos alojados en hoteles de cuatro y cinco estrellas
ÁMBITO: Valencia ciudad
MÉTODO ENCUESTA: Encuesta personal
TAMAÑO MUESTRAL: 315 encuestas válidas
ERROR DE MUESTREO: $\pm 5,5 \%$
NIVEL DE CONFIANZA: 95'5 % (K = 1,96) para el caso más desfavorable $p = q = 0.5$
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO: Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional a la nacionalidad
TRABAJO DE CAMPO: Mayo-noviembre 2009
CONTROL: De coherencia
CUESTIONARIO PREVIO: Pretest a 20 personas

Fuente: Elaboración propia.

en la recogida de datos (Varela *et al.*, 2002). En este trabajo y con datos métricos, las 5 marcas a estudiar, tanto en el caso de los hoteles de 4 estrellas como los de 5, junto a los 16 atributos seleccionados, hubieran dado lugar a que cada entrevistador respondiera a un total de 80 ítems, con lo que la tarea a realizar habría sido muy extensa. Gracias a los datos de asociación, esos 16 atributos seleccionados se relacionaron con la/s marca/s que se consideraban poseedoras de los mismos. En efecto, a los entrevistados que se habían alojado en los últimos 12 meses, se les pedía que indicase los atributos que asociaba a esa marca hotelera. Asimismo, a la hora de entrevistar al consumidor y pedirle que asociase atributos a las marcas, se le entregó una lista con el nombre de los 5 hoteles a estudiar y cuyo orden variaba.

Además, al ser un número elevado de atributos, también se cambiaba el orden en el cual las afirmaciones se leían. De esta manera, no se pretendía condicionar en ningún caso al entrevistado, por si éste tuviera tendencia a valorar más una marca, por estar escrita la primera en la lista, o un atributo por ser presentado antes. Finalmente, el análisis de datos se efectuó mediante una hoja de cálculo y el programa informático DYANE 4 (Santesmases, 2009), uno de los más utilizados en investigación comercial.

Para terminar, señalar que como se muestra en el cuadro 6, la mayoría de los entrevistados en los hoteles de 4 estrellas tiene entre 31 y 45 años (48,6%), con una equilibrada tasa de hombres y mujeres, el nivel de estudios más frecuente son los universi-

tarios (casi 60%), y proceden fundamentalmente de España (casi 72%). En el caso de los huéspedes de los hoteles de 5 estrellas, cabe destacar que hay más hombres que mujeres, la edad predominante es a partir de los 46 años (casi un 50%), nivel de estudios universitario, y con un porcentaje mayoritario de españoles, pero inferior al caso de los hoteles de 4 estrellas (aproximadamente un 15% menos).

**Cuadro 6**  
**Perfil sociodemográfico**  
**de la muestra (%)**

	4 estrellas	5 estrellas
<b>Sexo</b>		
Hombres	53,8	68,0
Mujeres	46,2	32,0
<b>Edad por grupos</b>		
Hasta 30 años	18,9	8,7
De 31 a 45 años	48,6	42,7
Desde 46 años	32,5	48,6
<b>Nivel de estudios</b>		
Sin estudios	1,5	0,0
Estudios básicos, bachillerato o similares	39,3	34,0
Estudios universitarios	59,2	66,0
<b>Lugar de residencia</b>		
España	71,7	58,3
Europa	19,3	28,2
Resto del mundo	9,0	13,5

Fuente: Elaboración propia.

## IV. RESULTADOS

### IV.1. Posicionamiento de las marcas hoteleras de 4 estrellas

En el cuadro 7 se encuentra el número de entrevistados que asociaban los atributos a cada marca, cuya información será utilizada para determinar el posicionamiento de las marcas hoteleras de 4 estrellas. Los atributos más señalados son servicio de calidad, personal amable, atención al cliente, localización y fácil acceso al hotel, habitaciones limpias y confortables y la decoración o diseño. Nótese que estos atributos, en general, para las diferentes marcas hoteleras, son los más señalados.

Mediante un análisis basado en el estadístico chi-cuadrado, cuyo procedimiento permite agrupar marcas (Bendixen, 1995), se obtuvieron los dendrogramas para los atributos y las marcas (figura 1 y 2, respectivamente), y las distancias chi-cuadrado en las uniones para el caso de los hoteles de 4 estrellas (cuadro 8). Así, mediante el dendrograma de los atributos, se pueden destacar 3 tipos o grupos de variables: el primero incluye marca reconocida o con reputación (5), buena calidad de la comida (6), precio caro (1) y adecuadas instalaciones para hacer negocios (10); en el segundo está formado exclusivamente por el precio barato (16), y el tercer grupo está compuesto por el resto de atributos. Análogamente con el dendrograma de las marcas hoteleras de 4 estrellas, se pueden distinguir 3 grupos de hoteles: NH hoteles (A) y Barceló (C); Tryp (B) y AC hoteles (D); y HC Valencia Center (E). La elección en ambos casos de una solución con 3 grupos viene determinada

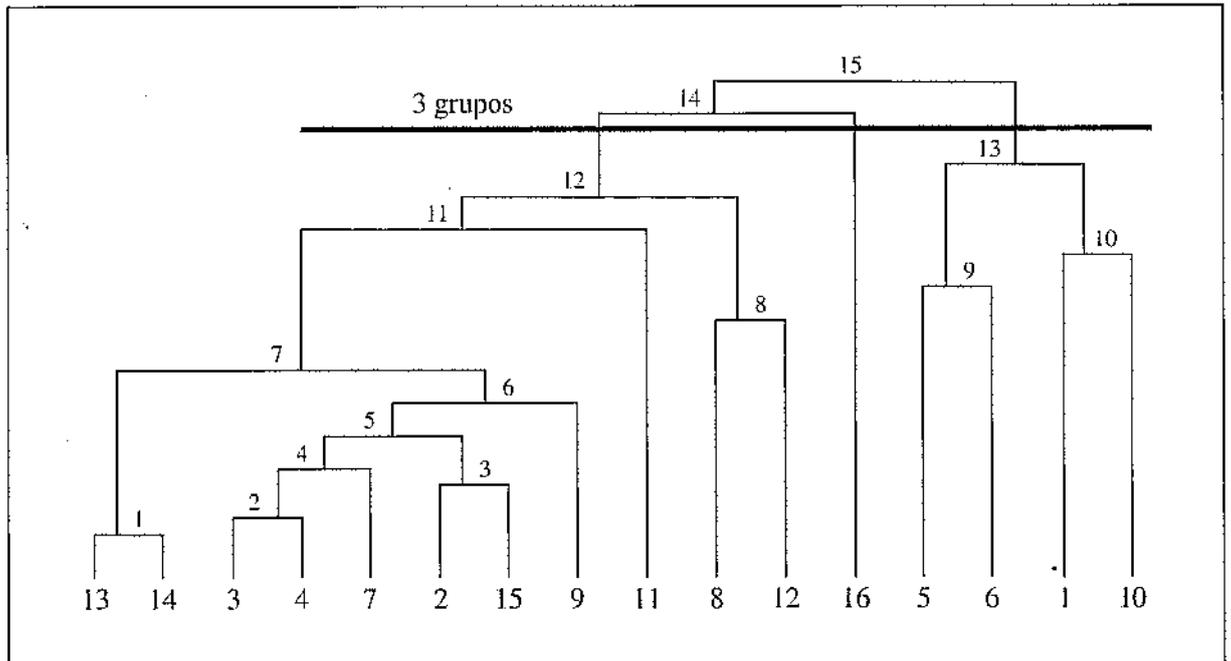
**Cuadro 7**  
**Nivel de asociación (número de entrevistados) de marcas hoteleras**  
**de 4 estrellas con atributos\***

	A) NH Hoteles	B) Tryp	C) Barceló	D) AC hoteles	E) HC Valencia Center
1. Precio caro	10	5	4	4	2
2. Se ofrece un servicio de calidad	82	64	63	75	48
3. Personal amable	84	65	63	74	50
4. Buena atención al cliente	85	66	64	74	50
5. Marca reconocida o con reputación	68	58	54	52	13
6. Buena calidad de la comida	52	44	42	49	15
7. Buena localización	82	65	61	74	49
8. Instalaciones seguras/ Cuenta con medidas de seguridad adecuadas	64	60	54	56	48
9. Fácil acceso al hotel	78	65	61	75	47
10. Adecuadas instalaciones para hacer negocios: sala de reuniones, acceso Internet, etc.	23	10	18	16	5
11. Bien equipado: gimnasio, SPA, parking, etc.	50	36	43	35	26
12. Dan facilidades para la organización de visitas (teatros, museos, etc.)	28	34	27	32	22
13. Habitaciones limpias	83	67	64	71	49
14. Habitaciones confortables	82	66	63	69	48
15. Decoración agradable o diseño atractivo	84	65	63	74	48
16. Precio barato	19	19	17	21	30

\* En las siguientes figuras, se usarán los números y letras que aparecen en el cuadro para identificar, atributos y marcas, respectivamente.

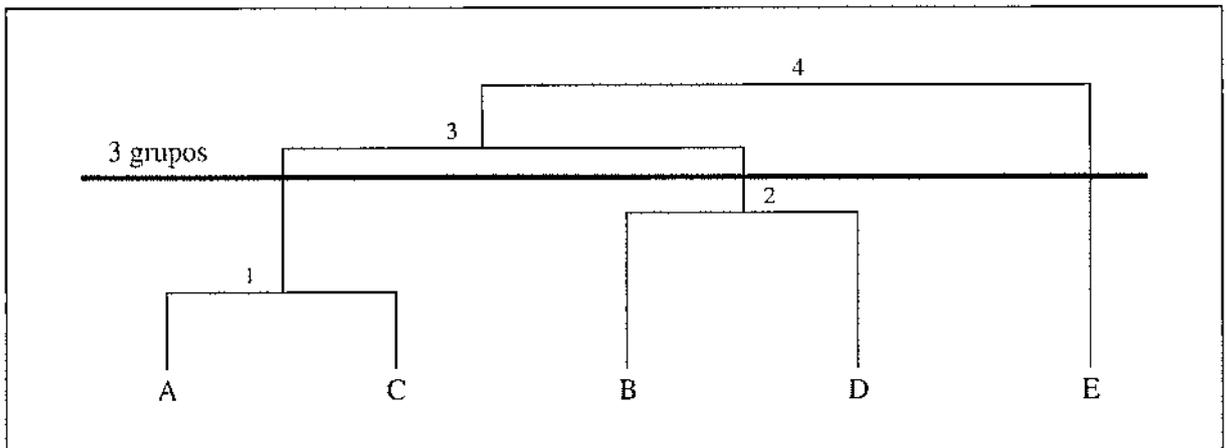
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1**  
**Dendrograma para los atributos en los hoteles de 4 estrellas**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2**  
**Dendrograma para las marcas en los hoteles de 4 estrellas**



Fuente: Elaboración propia.

porque como se observa en el cuadro 9, se produce un aumento brusco en la distancia entre las uniones 13 y 14 para los atributos y 2 y 3 para las marcas.

Sin embargo, los dendrogramas calculados mediante el estadístico chi-cuadrado, no permiten conocer los grupos de atributos

que se asocian con los grupos de marcas hoteleras. Por ello, mediante el análisis de correspondencias, se pretende establecer dicha asociación, aprovechando la información obtenida ya anteriormente. Los dos primeros ejes retienen el 90,6% de la información (cuadro 9), valor suficiente para el estudio del posicionamiento de las marcas hoteleras de 4 estrellas.

**Cuadro 8**  
**Distancias chi-cuadrado**  
**en la unión para los hoteles**  
**de 4 estrellas**

Atributos		Marcas	
Número de unión	Distancia	Número de unión	Distancia
1	0,0058	1	3,06
2	0,0081	2	3,96
3	0,0329	3	8,32
4	0,0481	4	47,63
5	0,07589		
6	0,2425		
7	0,4462		
8	1,1285		
9	1,2915		
10	1,9514		
11	2,6764		
12	3,9054		
13	4,0531		
14	15,9910		
15	31,1142		

Total chi-cuadrado = 62,97.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 10 se muestran las coordenadas y contribuciones de los hoteles y atributos para los ejes 1 y 2. En primer lugar, el hotel que más destaca, con diferencia, es el hotel HC Valencia Center, ya que contribuye en un 82,16% a la formación del eje 1. También, está bien representado en el eje 1, el hotel NH (11,39%), a pesar de que contribuye con un mayor porcentaje en el segundo eje. En cambio, los hoteles que más contribuyen a la formación del eje 2 son el hotel

**Cuadro 9**  
**Resultados del análisis factorial**  
**de correspondencias entre**  
**las marcas hoteleras de 4 estrellas**  
**y los atributos analizados**

Ejes	Valor propio	Contribución a la inercia (%)	Acumulado (%)
1	0,0126	78,7	78,7
2	0,0019	11,9	90,6
3	0,0009	5,8	96,3
4	0,0006	3,7	100,0

Fuente: Elaboración propia.

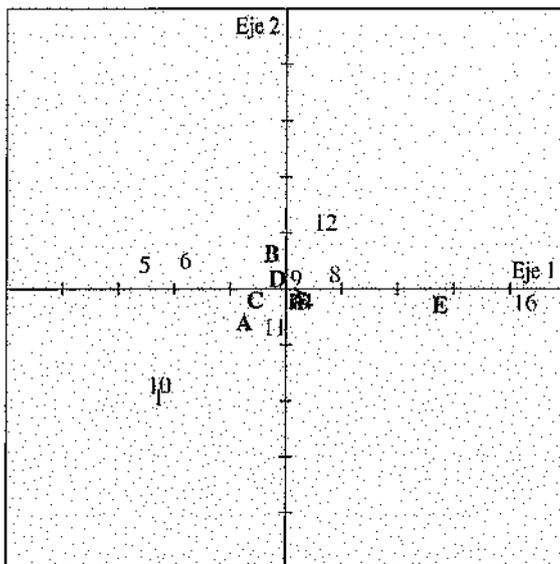
**Cuadro 10**  
**Coordenadas y contribuciones de los hoteles**  
**y atributos para los dos primeros ejes**

	EJE 1		EJE 2	
	Coordenadas	% inercia explicada	Coordenadas	% inercia explicada
<b>HOTELES</b>				
A) NH hoteles	-0,08	11,39	-0,06	39,31
B) Tryp	-0,02	1,03	0,07	49,99
C) Barceló	-0,06	5,10	-0,01	1,63
D) AC hoteles	-0,01	0,32	0,02	6,16
E) HC Valencia Center	0,27	82,16	-0,02	2,91
<b>ATRIBUTOS</b>				
1. Precio caro	-0,22	2,53	-0,19	11,53
2. Se ofrece un servicio de calidad	0,01	0,14	-0,01	0,25
3. Personal amable	0,02	0,40	-0,02	0,95
4. Buena atención al cliente	0,02	0,27	-0,01	0,93
5. Marca reconocida o con reputación	-0,25	31,37	0,05	7,83
6. Buena calidad de la comida	-0,18	13,19	0,05	8,03
7. Buena localización	0,02	0,40	0	0,07
8. Instalaciones seguras/ Cuenta con medidas de seguridad adecuadas	0,09	4,41	0,02	1,90
9. Fácil acceso al hotel	0,02	0,21	0,02	1,09
10. Adecuadas instalaciones para hacer negocios: sala de reuniones, acceso Internet, etc.	-0,24	8,01	-0,17	27,45
11. Bien equipado: gimnasio, SPA, parking, etc.	-0,03	0,31	-0,06	9,88
12. Dan facilidades para la organización de visitas (teatros, museos, etc.)	0,06	1,11	0,12	28,81
13. Habitaciones limpias	0,02	0,21	-0,01	0,15
14. Habitaciones confortables	0,02	0,16	-0,01	0,26
15. Decoración agradable o diseño atractivo	0,01	0,07	-0,01	0,63
16. Precio barato	0,42	37,21	-0,01	0,24

Fuente: Elaboración propia.

Tryp con un 49,99% y, de nuevo, NH hoteles, esta vez con un porcentaje del 39,31%. En segundo lugar y en cuanto a los atributos, señalar que en el eje 1, están bien representados con una fuerte contribución a la formación del eje: precio barato, marca conocida y buena calidad de la comida. Igualmente, en el eje 2, se pueden resaltar los siguientes atributos en la formación del eje: organización de visitas, instalaciones de negocios, precio caro y bien equipado. Considerando toda la información precedente sobre los hoteles y los atributos para cada uno de los 2 ejes, y el mapa perceptual (véase figura 3), se procede a determinar el posicionamiento de los hoteles de 4 estrellas en Valencia.

**Figura 3**  
**Posicionamiento de los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Valencia**



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados asocian hoteles NH (A) con una marca conocida (5), con un precio caro (1), que cuenta con buenas instalaciones de negocios (10) y buena calidad de la comida (6). El atributo más destacable para el hotel Tryp (B) es la organización de visitas (12). Se puede decir que hotel HC Valencia Center (E) está asociado especialmente con el atributo del precio barato (16). Finalmente los hoteles Barceló (C) y AC Hoteles (D), aunque próximos a hoteles NH (A), y Tryp (B), respectivamente, no sobresalen con ningún atributo.

#### IV.2. Posicionamiento de las marcas hoteleras de 5 estrellas

En el cuadro 11 se incluye el número de entrevistados que asociaban los atributos a cada marca. Al igual que en las marcas hoteleras de 4 estrellas, estos datos servirán para conocer el posicionamiento de las marcas hoteleras de 5 estrellas. Los atributos más destacados por los entrevistados son servicio de calidad, personal amable, buena atención al cliente, y habitaciones limpias y confortables.

En el dendrograma de los atributos (figura 4), se adoptó una solución de 5 grupos porque en la unión 11-12 se produce un brusco cambio en la distancia de unión de los atributos (véase cuadro 12). Así, se obtiene por un lado marca reconocida o con reputación (5); adecuadas instalaciones para hacer negocios (10); precio caro (1); buena calidad de la comida (6) y dan facilidades para la organización de visitas (12) juntos; y por último, el resto de atributos. Análogamente con el dendrograma de las marcas hoteleras

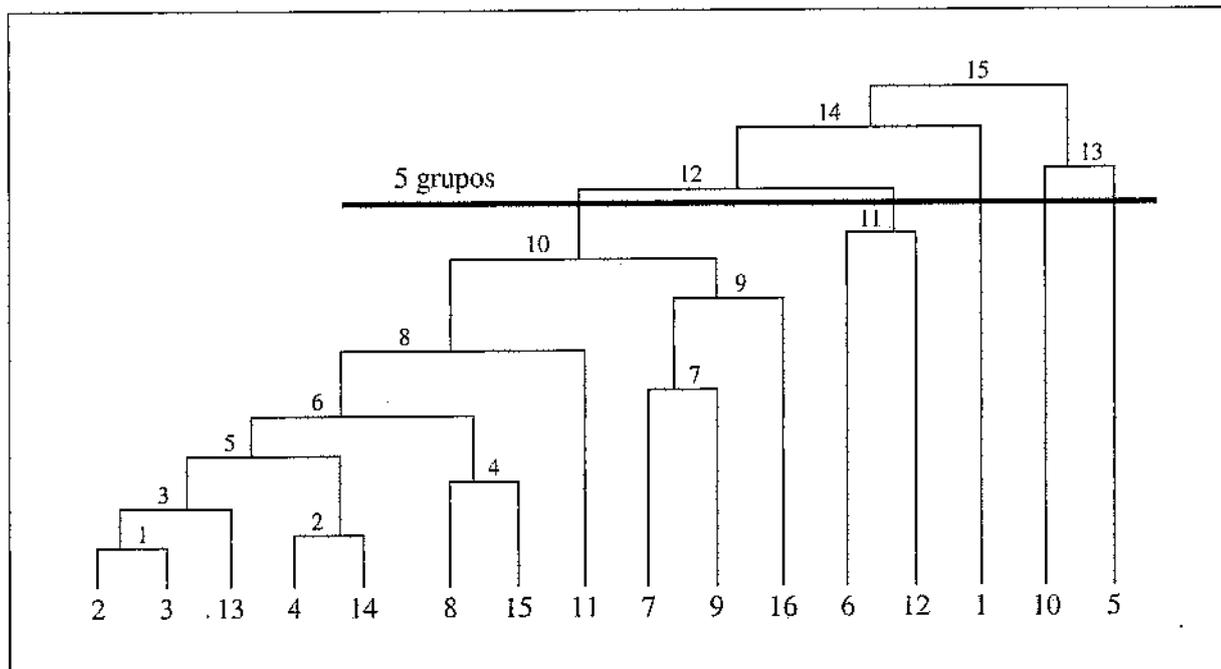
**Cuadro 11**  
**Nivel de asociación (número de entrevistados) de marcas hoteleras**  
**de 5 estrellas con atributos\***

	A) Meliá	B) Parador El Saler	C) Westin	D) Hilton	E) Las Arenas
1. Precio caro	5	12	21	13	7
2. Se ofrece un servicio de calidad	46	32	33	34	24
3. Personal amable	46	32	33	34	24
4. Buena atención al cliente	46	32	33	33	24
5. Marca reconocida o con reputación	39	27	16	29	4
6. Buena calidad de la comida	31	26	16	19	21
7. Buena localización	45	27	31	30	22
8. Instalaciones seguras/ Cuenta con medidas de seguridad adecuadas	44	32	32	33	24
9. Fácil acceso al hotel	46	25	29	32	19
10. Adecuadas instalaciones para hacer negocios: sala de reuniones, acceso Internet, etc.	29	3	10	12	4
11. Bien equipado: gimnasio, SPA, parking, etc.	39	27	25	32	24
12. Dan facilidades para la organización de visitas (teatros, museos, etc.)	14	17	9	6	13
13. Habitaciones limpias	46	32	33	35	24
14. Habitaciones confortables	47	32	33	33	24
15. Decoración agradable o diseño atractivo	43	32	33	34	24
16. Precio barato	6	2	2	2	2

\* En las siguientes figuras, se usarán los números y letras que aparecen en el cuadro para identificar, atributos y marcas, respectivamente.

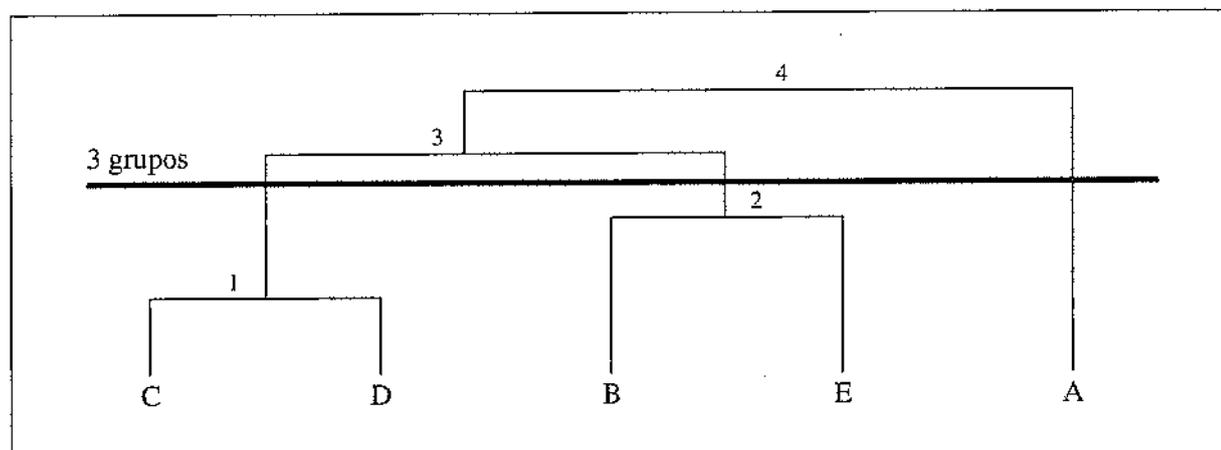
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4**  
**Dendrograma para los atributos en los hoteles de 5 estrellas**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5**  
**Dendrograma para las marcas en los hoteles de 5 estrellas**



Fuente: Elaboración propia.

de 5 estrellas (figura 5), se puede distinguir 3 grupos de hoteles: Westin (C) y Hilton (D); Parador El Saler (B) y Las Arenas (E); y Meliá hoteles (A).

Aplicando el análisis factorial de correspondencias a las marcas hoteleras de 5 estrellas en Valencia, se considera los ejes 1 y

2, ya que su contribución a la inercia es de aproximadamente un 81%, siendo pues suficiente a la hora de analizar los resultados (véase cuadro 13).

En el cuadro 14 se muestran las coordenadas y contribuciones de los hoteles y atributos para los ejes 1 y 2. En primer lugar, el hotel que más destaca, con diferencia, es el hotel Meliá Valencia Palace, ya que contribuye en un 53,87% a la formación del eje 1. También, está bien representado en el eje 1, Parador El Saler, y Las Arenas, pero éste último se representa algo mejor en el segundo eje. En cambio, los hoteles que más contribuyen a la formación del eje 2 son el hotel Westin Valencia (42,05%), Las Arenas (28,35%), y Hilton (15,26%). En segundo lugar y en cuanto a los atributos, señalar que en el eje 1, están bien representados con una fuerte contribución a la formación

**Cuadro 12**  
**Distancias chi-cuadrado**  
**en la unión para los hoteles**  
**de 5 estrellas**

Atributos		Marcas	
Número de unión	Distancia	Número de unión	Distancia
1	0,0	1	8,09
2	0,0077	2	10,40
3	0,0156	3	20,84
4	0,0381	4	30,25
5	0,0643		
6	0,1383		
7	0,3828		
8	1,0713		
9	1,3206		
10	1,8399		
11	2,0842		
12	11,202		
13	11,290		
14	16,658		
15	23,470		

Total chi-cuadrado = 69,58.

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 13**  
**Resultados del análisis factorial**  
**de correspondencias entre**  
**las marcas hoteleras de 5 estrellas**  
**y los atributos analizados**

Ejes	Valor propio	Contribución a la inercia (%)	Acumulado (%)
1	0,0179	52,7	52,7
2	0,0096	28,1	80,8
3	0,0055	16,0	96,9
4	0,0011	3,1	100,0

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 14**  
**Coordenadas y contribuciones de los hoteles**  
**y atributos para los dos primeros ejes**

	EJE 1		EJE 2	
	Coordenadas	% inercia explicada	Coordenadas	% inercia explicada
<b>HOTELES</b>				
A) Meliá	-0,19	53,87	-0,05	8,00
B) Parador El Saler	0,11	12,32	-0,06	6,34
C) Westin	0,09	8,99	0,15	42,05
D) Hilton	-0,05	2,56	0,09	15,26
E) Las Arenas	0,17	22,25	-0,14	28,35
<b>ATRIBUTOS</b>				
1. Precio caro	0,37	21,49	0,40	46,44
2. Se ofrece un servicio de calidad	0,02	0,13	0,01	0,06
3. Personal amable	0,02	0,13	0,01	0,06
4. Buena atención al cliente	0,02	0,16	0	0,01
5. Marca reconocida o con reputación	-0,23	16,92	0,06	2,13
6. Buena calidad de la comida	0,08	1,82	-0,19	20,38
7. Buena localización	-0,02	0,10	0,01	0,05
8. Instalaciones seguras/ Cuenta con medidas de seguridad adecuadas	0,03	0,46	0	0
9. Fácil acceso al hotel	-0,07	2,26	0,03	0,79
10. Adecuadas instalaciones para hacer negocios: sala de reuniones, acceso Internet, etc.	-0,52	42,85	0,04	0,50
11. Bien equipado: gimnasio, SPA, parking, etc.	0,03	0,26	-0,04	1,11
12. Dan facilidades para la organización de visitas (teatros, museos, etc.)	0,25	10,05	-0,29	25,78
13. Habitaciones limpias	0,02	0,10	0,01	0,15
14. Habitaciones confortables	0,01	0,05	0,0	0,00
15. Decoración agradable o diseño atractivo	0,04	0,80	0,02	0,27
16. Precio barato	-0,25	2,42	-0,18	2,29

Fuente: Elaboración propia.



- 2) precio barato, y
- 3) el resto de atributos.

Para el caso de los hoteles de 5 estrellas, hay cinco grupos:

- 1) marca reconocida o con reputación;
- 2) adecuadas instalaciones para hacer negocios;
- 3) precio caro;
- 4) buena calidad de la comida y dan facilidades para la organización de visitas; y
- 5) el resto de atributos.

Nótese que tanto en el caso de las marcas hoteleras de 4 como en las de 5 estrellas, los dendrogramas para los atributos, han coincidido al resaltar por separado a los siguientes cuatro atributos: marca reconocida o con reputación, caro, buena calidad de la comida y adecuadas instalaciones para hacer negocios. La identificación de estos atributos puede facilitar una exitosa planificación comercial de las marcas hoteleras, al proporcionar indicios de los aspectos que los huéspedes consideran importantes a la hora de formarse una idea diferenciadora sobre los hoteles analizados.

Por otro lado, en el caso de las marcas, se constatan tres grupos de hoteles de 4 estrellas:

- 1) NH hoteles y Barceló;
- 2) Tryp y AC hoteles, y
- 3) HC Valencia Center.

Análogamente con el dendrograma de las marcas hoteleras de 5 estrellas, se puede distinguir tres grupos de hoteles:

- 1) Westin y Hilton;
- 2) Parador El Saler y Las Arenas, y
- 3) Meliá hoteles.

Estos resultados ayudan a identificar cuáles son las marcas competidoras.

En relación al segundo objetivo, se puede destacar que en el posicionamiento de las marcas hoteleras de 4 estrellas, NH hoteles es percibida como una marca conocida, con un precio caro, que cuenta con buenas instalaciones de negocios y buena calidad de la comida. El hotel Tryp se asocia a la organización de visitas. HC Valencia Center se percibe fundamentalmente por el precio barato. Finalmente, Barceló y AC Hoteles, aunque próximos a hoteles NH, y Tryp, respectivamente, no sobresalen con ningún atributo. Por otro lado, en el posicionamiento de las marcas hoteleras de 5 estrellas, Meliá Valencia Palace es percibida como una marca conocida y con buenas instalaciones de negocios. Parador El Saler y el hotel Las Arenas son ambos relacionados con la organización de visitas y la calidad de la comida, y por tanto competidores. Lo mismo sucede con el hotel Westin y el Hilton que se perciben por un precio caro. Cabe destacar que estos resultados implicarían una competencia entre cadenas hoteleras internacionales como Westin y Hilton, y entre dos hoteles como el Parador El Saler y el hotel Las Arenas situados con vistas a la playa.

Finalmente, la originalidad de este trabajo estriba en la metodología utilizada. En

efecto, junto al análisis de correspondencias, usualmente utilizado en la determinación del posicionamiento, se recurre a los dendrogramas mediante el estadístico chi-cuadrado, que facilitan la interpretación de los mapas perceptuales. Por otro lado, señalar que una limitación del estudio es que hace referencia a un ámbito local, Valencia. Por ello, sería deseable repetirlo en otras regiones en donde estén implantadas las cadenas hoteleras analizadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENDIXEN, M. T. (1995): "Compositional Perceptual Mapping Using Chi-squared Trees Analysis and Correspondence Analysis". En: *Journal of Marketing Management*, vol. 11, pp. 571-581.
- BERENGUER, G.; GIL, I.; MOLLÁ, A. y RUIZ, M. E. (2007): "El posicionamiento de los restaurantes de alto nivel: la carta de vinos como variable de clasificación". En: *Papers de Turisme*, núm. 42, pp. 17-40.
- BIGNÉ, E. y VILA, N. (1998): "Eficacia de la técnica MDS en la medición del posicionamiento: una aplicación en los servicios". En: *Esic-Market*, núm. 100, pp. 71-90.
- BIGNÉ, E. y VILA, N. (1999): "Posicionamiento competitivo del oferente y motivación del demandante. Una aplicación a la distribución textil". En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 1, pp. 119-134.
- BIGNÉ, J. E. y VILA, N. (2000): "Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil. Un análisis comparado". En: *Economía industrial*, núm. 332, pp. 29-42.
- CALDERÓN, H.; GIL, I. y PONS, R. C. (1999): "El posicionamiento de Cuba como destino turístico en la Comunidad Valenciana". En: *Papers de Turisme*, núm. 25, pp. 103-127.
- CARNEIRO, M. J. y COSTA, C. (2001): "The Influence of Service Quality on the Positioning of Five Star Hotels - The Case of the Lisbon Area". En: *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, núm. 4, vol. 1, pp. 1-19.
- CHU, R. K. S. y CHOI, T. (2000): "An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers". En: *Tourism Management*, vol. 21, núm. 4, pp. 363-377.
- CLEMENTE, J. y GÓMEZ, B. (2006): "Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida". En: *Boletín Económico de ICE*, núm. 2898, pp. 51-59.
- CONSELLERÍA DE TURISME (2010): "Oferta turística municipal y comarcal". [http://www.comunidad-valenciana.org/opencms/opencms/turisme/es/contents/observatorio\\_turistico/anuario/oferta\\_turistica/oferta\\_turistica\\_municipal\\_comarcal.html](http://www.comunidad-valenciana.org/opencms/opencms/turisme/es/contents/observatorio_turistico/anuario/oferta_turistica/oferta_turistica_municipal_comarcal.html) (18/8/2010).
- DE QUEVEDO, E. y SAN MARTÍN, S. (2000): "Posicionamiento y clasificación de las entidades financieras. El caso de Burgos". En: *Boletín Económico de ICE*, núm. 2672, pp. 7-16.
- DEV, CH.; MORGAN, M. y SHOEMAKER, S. (1995): "A positioning analysis of hotel brands". En: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, núm. 6, pp. 48-55.
- DUBOIS, B. y ROVIRA, A. (1998): "Comportamiento del consumidor: comprendiendo al consumidor", 2ª edición, Madrid, Prentice Hall.
- GIL, J. M.; BISCONTIN, L.; HERRERI, C. y KOÇ, A. A. (1994): "Posicionamiento de las marcas de cerveza en Zaragoza". En: *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 4, núm. 1, pp. 147-156.
- GONZÁLEZ, O. (2006): "Mapas de posicionamiento competitivo basados en modelos logit con heterogeneidad latente: aplicación a las cadenas de supermercados". En: *Revista española de investigación de marketing*, vol. 10, núm. 2, pp. 117-138.

- HARTMANN, P.; APAOLAZA, V. y FORCADA, F. J. (2002): "El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola". En: Cuadernos de Gestión, Vol. 2, núm. 2, pp. 103-118.
- HSU, T-H.; CHENG, S-H. y SHEN, CH-CH. (2008): "A brand position model for the resort hotels at Kenting area in Taiwan". En: Wseas transactions on information science and applications, vol.5, núm. 12, pp. 1775-1785.
- KIM, H-B. (1996): "Perceptual mapping of attributes and preferences: an empirical examination of hotel F&B products in Korea". En: International Journal Hospitality Management, vol. 15, núm. 4, pp. 373-391.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA, D. y CRUZ, I. (2004): "Marketing" 10ª edición, Madrid, Prentice-Hall.
- KÜSTER, I.; ROMÁN, D. J. y VILA, N. (2004): "La percepción del consumidor latinoamericano del made in Spain". En: Estudios sobre consumo, núm. 71, pp. 55-67.
- LLORCA, N. (1995): "Mapas de posicionamiento de entidades financieras: una herramienta para el marketing estratégico". En: Esic-Market, núm. 89, pp. 51-60.
- LÓPEZ, P.; MARTÍN, J. y ALARCÓN, P. (2000): "El posicionamiento de las comunidades autónomas en la demanda turística extranjera". En: Estudios de economía aplicada, núm. 16, pp. 111-131.
- MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ, A. I. (2007): "Estrategias de marketing", Madrid, ESIC.
- RODRÍGUEZ, M. A.; DEL BARRIO, S. y LUQUE, T. (2000): "Posicionamiento mediante análisis factorial de correspondencias". En: Investigación y Marketing, núm. 68, pp. 18-25.
- RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I. A. (1995): "Estudio sobre los cambios de las estructuras de percepción de los clientes bancarios". En: Esic-Market, núm. 89, pp. 25-50.
- SANTESMASES, M. (2009): "DYANE Versión 4. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados" Madrid, Ediciones Pirámide.
- SERRALVO, F. A. y TADEU, M. (2005): "Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España". En: Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2, pp. 1-15.
- VALLS, J-F.; SIERRA, V.; BAÑUELOS, M. A. y OCHOA, I. (2007): "El posicionamiento del destino turístico. Análisis comparativo de 10 marcas regionales españolas". En: Annals of Tourism Research en español, vol. 9, núm. 1, pp. 177-194.
- VARELA, J.; GARCÍA, A.; BRAÑA, T. y RIAL, A. (2002): "Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas". En: Psicothema, vol. 14, núm. 1, pp. 92-99.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J. A. y RODRÍGUEZ, I. A. (1989): "El consumidor y la distribución: importancia de la imagen y del posicionamiento competitivo en la selección de establecimientos detallistas". En: Revista de Economía y empresa, vol. 10, núm. 24-25, pp. 31-46.
- WIND, J.; GREEN, P. E.; SHIFFLET, D. y SCARBROUGH, M. (1989): "Courtyard by Marriott: designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models". En: Interfaces, vol. 19, núm. 1, pp. 25-47.

